



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Modifying the Processes of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Student: Bc. Hana Haščáková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

# Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Hana Haščáková**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Modifying the Processes of Employee Selection and Adaptation in a  
Chosen Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.  
STEWART, L. Greg and Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

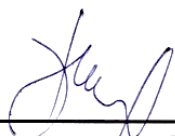
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016


  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.  
Použitou literaturu uvádím v seznamu literatury“.

V Ostravě dne 22. 4. 2016

.....  


Bc. Hana Haščáková

### Poděkování

Děkuji Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za ochotu, věnovaný čas i cenné rady, které mi poskytla při vypracování této diplomové práce. Současně bych také chtěla poděkovat personalistce Krajského úřadu Moravskoslezského kraje Mgr. Dagmar Onderkové za spolupráci při poskytování podkladů a informací důležitých pro zpracování mé diplomové práce.

# Obsah

1 Úvod.....	5
2 Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	6
2.1 Metodika diplomové práce.....	6
2.2 Metody zpracování diplomové práce.....	6
3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců.....	8
3.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	9
3.2 Získávání zaměstnanců.....	9
3.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	9
3.2.2. Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	10
3.2.3 Metody získávání zaměstnanců.....	10
3.2.4 Role účastníků při získávání zaměstnanců.....	12
3.3. Výběr zaměstnanců.....	12
3.3.1. Kritéria výběru zaměstnanců.....	13
3.3.2 Předvýběr.....	14
3.3.3. Fáze výběru zaměstnanců.....	14
3.3.4 Metody výběru zaměstnanců.....	17
3.3.5 Role účastníků výběrového procesu.....	25
3.3.6 Vyhodnocení výběru zaměstnanců.....	25
3.4 Adaptace zaměstnanců.....	26
3.4.1 Oblasti adaptace.....	27
3.4.2 Význam adaptace.....	28
3.4.3 Úrovně adaptace.....	29
3.4.4 Adaptační program.....	29
3.4.5 Časový plán adaptace.....	31
3.4.6 Fáze adaptace.....	33
3.4.7 Metody adaptačního procesu.....	33
3.4.8 Role účastníků adaptačního procesu.....	34
3.4.9 Vyhodnocení procesu adaptace.....	35
4 Charakteristika organizace.....	36
4.1 Charakteristika krajského úřadu.....	36
4.2 Charakteristika Krajského úřadu Moravskoslezského kraje.....	37
5 Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	41
5.1 Proces výběru zaměstnanců.....	41

5.1.1 Výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	42
5.1.2 Výběr zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	43
5.1.3 Postup při výběrových řízeních.....	45
5.2 Proces adaptace zaměstnanců.....	46
5.2.1 Struktura adaptačního procesu.....	47
5.2.2 Adaptační plán.....	48
5.2.3 Vzdělávání v rámci adaptačního procesu.....	49
5.3 Analýza dotazníkového šetření.....	50
5.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	50
5.3.2 Zhodnocení dotazníkového šetření.....	69
6 Návrhy a doporučení.....	71
6.1 Návrhy a doporučení pro proces výběru zaměstnanců.....	71
6.2 Návrhy a doporučení pro proces adaptace zaměstnanců.....	74
7 Závěr.....	77
Seznam použité literatury.....	78
Seznam zkratk.....	80
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je v dnešní době složitý a často finančně náročný proces. Pokud organizace nekladou důraz na výběr svých zaměstnanců, může jim hrozit vysoká fluktuace zaměstnanců a s ní spojené nemalé náklady. Při výběru zaměstnanců proto musí být zohledněny jak odborné dovednosti uchazečů, tak i jejich osobnostní charakteristiky, potenciál a flexibilita. Cílem výběru zaměstnanců je zaplnit volné pracovní místo v organizaci vhodným uchazečem s přiměřenými náklady, a to v co nejkratším čase.

Po výběru následuje proces adaptace zaměstnance na pracovní místo. Adaptace nově přijatých zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. Proto je potřeba zajistit, aby uvedení nového zaměstnance na pracoviště a proces adaptace proběhli plánovitě a systematicky. Toto období je pro nového zaměstnance klíčové, proto by měla každá organizace dbát na důkladné a pečlivé stanovení adaptačních cílů a plánů. Adaptační proces urychluje začlenění zaměstnance do pracovního kolektivu a pomáhá rychlejšímu dosahování požadovaných pracovních výsledků.

**Cílem** diplomové práce je na základě analýzy upravit procesy výběru a adaptace zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců. Krajský úřad Moravskoslezského kraje nepatří k organizacím, které by trápila velmi vysoká fluktuace či časté odchody zaměstnanců ve zkušební době, přesto je potřeba neustále hledat nedostatky a zkvalitňovat práci v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací část. Ve druhé kapitole je popsána metodika a metody zpracování diplomové práce. Ve třetí kapitole jsou popsána teoretická východiska související s problematikou výběru a adaptace zaměstnanců. Ve čtvrté kapitole je představena konkrétní organizace, kterou je Krajský úřad Moravskoslezského kraje. V páté aplikačně-ověřovací části jsou popsány současné procesy výběru a adaptace zaměstnanců krajského úřadu. Následně je v této části práce proces výběru a adaptace zaměstnanců analyzován pomocí dotazníkového šetření. Šestá kapitola je věnována závěrečným návrhům a doporučením ke zlepšení procesů výběru a adaptace zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Poslední kapitolou je závěr, ve kterém jsou shrnuty poznatky práce.



## **2 Metodika a metody zpracování diplomové práce**

V této části práce je popsána metodika a vysvětleny metody, které budou k vypracování diplomové práce použity.

### **2.1 Metodika diplomové práce**

1. Zpracování teoretické části diplomové práce pomocí poznatků získaných studiem české i zahraniční odborné literatury, především za pomoci metod analýzy, syntézy, komparace, indukce a dedukce.
2. Popis stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, v této kapitole jsou informace čerpány především z interních materiálů organizace.
3. Provedení empirického výzkumu pomocí metody dotazníkového šetření.
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření s využitím metod indukce, dedukce, analýzy a následné syntézy.
5. Vytvoření závěrečných návrhů a doporučení, které povedou ke zlepšení současné situace, a zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců.

### **2.2 Metody zpracování diplomové práce**

Tato práce je rozdělena na dvě části. V první části jsou zpracována teoretická východiska týkající se výběru a adaptace zaměstnanců. Metody použité pro vyhotovení teoretické části jsou metody indukce, dedukce, komparace, analýzy a syntézy. Metoda indukce představuje vyvozování obecných úsudků, metoda dedukce představuje opačný postup, a to vyvozování konkrétních závěrů z obecných předpokladů. Metodou komparace neboli srovnání jsou prozkoumány shodné či rozdílné rysy získaných informací z odborné literatury. Analýzou jsou poté informace rozebrány na jednotlivé dílčí části. Syntézou se rozumí sjednocení jednotlivých částí v jeden celek, přičemž jsou sledovány vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami daného jevu.

Druhá část diplomové práce je část praktická. Zde je použita především metoda rozhovoru s personalistkou. Rozhovor je polostrukturovaný s předem připravenými otázkami. Při zpracování informací poskytnutých na základě rozhovoru, jsou opět využity metody analýzy a syntézy. Využita je zde také metoda analýzy vnitropodnikových dokumentů a směrnic

Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Dále je v této části využita metoda dotazníkového šetření, pro zjištění úrovně adaptace a výběru zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Šetření se týká zaměstnanců, kteří prošli výběrovým a adaptačním procesem v letech 2013 - 2015. Dotazníkové šetření je ve formě elektronického písemného dotazování zaměstnanců, kde respondenti odpovídají na 25 otázek. V dotazníku jsou použity otázky uzavřené, otevřené i polootevřené. V úvodu dotazníku jsou respondenti seznámeni s účelem, pro který je tento dotazník sestaven. Získané informace z dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny metodou indukce a dedukce. Pomocí indukce jsou ze získaných dat z dotazníkového šetření vyvozeny závěry. Dedukcí jsou poté vyvozovány nové závěry.

V závěrečné části diplomové práce jsou na základě získaných údajů zjištěné informace vyhodnoceny a jsou zpracovány návrhy a doporučení, které mohou organizaci pomoci zkvalitnit jejich systém adaptace a výběru zaměstnanců.

### **3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců**

Tato část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky procesů výběru a adaptace zaměstnanců se zaměřením také na proces získávání zaměstnanců, který výběru a adaptaci předchází. Jsou zde vysvětleny jednotlivé kroky výběru a adaptace zaměstnanců, co výběru a adaptaci zaměstnanců předchází, metody výběru a adaptace zaměstnanců a také role účastníků procesů výběru a adaptace zaměstnanců. Od této teoretické části se bude odvíjet část praktická a bude na teoretické poznatky navazovat.

#### **3.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců**

Proces získávání a výběru zaměstnanců se skládá z kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z uchazečů bude nabídnuto obsazované pracovní místo. Můžeme postupovat v následujících krocích:

1. Plánování lidských zdrojů.
2. Zpracování popisů pracovních míst a specifikace požadavků na zaměstnance na daném pracovním místě.
3. Zpracování strategie získávání a výběru zaměstnanců.
4. Získávání zaměstnanců.
5. Výběr zaměstnanců.
6. Rozhodnutí o nejvhodnější uchazeči.
7. Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Proces získávání a výběru zaměstnanců by měl začít personálním plánováním. Základem personálního plánování je prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil. Prioritou v procesu plánování je stanovení potřeb zaměstnanců odvozených z plánů výroby, odbytu a investic. Rozhodujícími prvky v plánování lidských zdrojů jsou strategické cíle, kterých chce daná organizace dosáhnout, zhodnocení výchozího stavu a způsob realizace změn, které jsou potřebné k dosažení strategických cílů organizace.

Dále je důležité mít k dispozici aktuální popisy a specifikace pracovních míst, abychom věděli, jaké zaměstnance budeme hledat, jakou kvalifikaci by měli mít, jaké metody

získávání zaměstnanců zvolit, jaké dokumenty budeme od uchazečů požadovat i jaká kritéria použít při výběru zaměstnanců. Bez těchto dokumentů není možné zabezpečit efektivní získávání ani efektivní výběr zaměstnanců (Horváthová et al, 2014).

### **3.2 Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců patří mezi nejdůležitější personální činnosti, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik zaměstnanců a jak kvalitní zaměstnance bude mít organizace k dispozici. Úkolem získávání zaměstnanců je zajistit, aby volné pracovní místo přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s vynaložením minimálních nákladů a v čas. Získávání zaměstnanců spočívá v rozpoznání a vyhledání vhodných pracovníků, informování o volných pracovních místech, nabízení volných pracovních pozic, dále v jednání s uchazeči o zaměstnání a v zajištění organizačních a administrativních činností spojených se získáváním zaměstnanců (Koubek, 2007).

#### **3.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Pokud jsou v organizaci využívány lidské zdroje v rámci své organizace, hovoříme o vnitřním náboru zaměstnanců, což je pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů může organizace využívat metod jako inzerce na internetu či intranetu organizace, místní vývěsky či nástěnky, doporučení současného zaměstnance či přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci a rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou. Vnitřní zdroje tvoří pracovní síly, které jsou uspořené z důvodu technického rozvoje, pracovní síly uvolněné v souvislosti s organizačními změnami, zaměstnanci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práce a také zaměstnanci, kteří mají zájem o uvolnění či nově vytvořené pracovní místo.

#### **Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- Kladný dopad na morálku a motivaci.
- Organizace má spolehlivé informace o kandidátech.
- Menší náklady výběru.
- Návratnost investic, které organizace vložila do svých zaměstnanců.
- Ocenění dobré práce stávajících zaměstnanců.

### **Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- Interní kandidáti přinášejí méně nových přístupů a nápadů.
- Vzájemné soutěžení mezi zaměstnanci může negativně ovlivnit pracovní morálku.
- Výběr je ovlivněn politikou organizace (Bláha, Mateicuic, Kaňáková, 2005).

### **3.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Organizace často využívají k získávání zaměstnanců také vnější zdroje. Běžně se tento typ získávání zaměstnanců používá v případě, kdy jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání, nebo se pro daný druh práce lépe hodí osoby, které přinesou do organizace odlišné přístupy k řešení problémů. Uchazeči o pracovní místo mohou být absolventi škol, ženy vracející se z mateřské a rodičovské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedeni v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v produktivním věku a cizinci.

### **Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:**

- Uchazeči jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek, nápadů a názorů.
- Širší možnost výběru nových zaměstnanců.
- Uchazeči mohou dobře znát konkurenci.

### **Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:**

- Vyšší náklady než u získávání z vnitřních zdrojů.
- Delší adaptace nových zaměstnanců.
- Pravděpodobnost chyby výběru je vyšší.
- Proces výběru může být časově náročný (Bláha, Mateicuic, Kaňáková, 2005).

### **3.2.3 Metody získávání zaměstnanců**

Volba metod získávání zaměstnanců závisí na mnoha faktorech, například na požadavcích obsazovaného pracovního místa či na finanční situaci organizace. Menší organizace musejí zvažovat metody získávání zaměstnanců a některé metody pro ně mohou

být příliš drahé. Naopak velké organizace mívají většinou větší možnosti a využívají více metod získávání zaměstnanců. K metodám získávání zaměstnanců patří:

**1. Nabídka práce na místní vývěsce nebo desce úřadu práce.** Jedná se o velmi levnou metodu získávání, kterou se oslovují především zájemci o manuální práci nebo o nižší administrativní a technické pracovní pozice. Touto cestou přichází noví zaměstnanci, kteří znají z neformálních zdrojů firemní kulturu, její hodnoty a normy a mají určité očekávání.

**2. Inzerce v tisku nebo televizi.** Nabídky práce v místním tisku přitahují většinou zájemce o výkonné činnosti, popř. nižší manažerské funkce. Je důležité, aby inzerát obsahoval jasné informace a požadavky na uchazeče. Vhodné pro získání uchazečů, u kterých je požadováno základní až středoškolské vzdělání.

**3. Veletrh pracovních příležitostí.** Veletrhy bývají často organizovány na vysokých školách. Výhodou těchto veletrhů je prvotní kontakt s budoucími absolventy škol.

**4. Personální agentury.** Rozlišuje se několik typů personálních agentur, zpravidla podle toho, na jakých segmentech trhu práce operují. Může se jednat o zprostředkovatelny práce, agentury na vyhledávání a výběr a headhuntingové společnosti.

**5. Samostatné přihlášení.** Zaměstnavatelé nejčastěji dostávají neočekávané žádosti o zaměstnání od absolventů škol a uchazečů o manuální nebo administrativní práce. Tyto žádosti však zpravidla přinášejí malý efekt. K osobnímu pohovoru bývá pozvána jen malá část žadatelů.

**6. Doporučení zaměstnancem.** Jedná se o poměrně levné a účinné získávání zaměstnanců. Do organizace přichází nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná organizační kulturu, její hodnoty a normy (Dvořáková et al, 2012).

V současné době je při získávání zaměstnanců stále více používána metoda E-recruitmentu. Zejména u velkých společností se stává jednou z hlavních metod a to díky nízké nákladovosti, rychlosti a množství informací, které společnost může uvést na svých stránkách. Při získávání zaměstnanců je také využívána spolupráce se středními či vysokými školami, a to formou prezentací firem, přednášek a diskuzí mezi stávajícími zaměstnanci a studenty. V některých případech je studentům přímo nabízena možnost spolupráce s danou organizací (Bláha et al, 2013).

### **3.2.4 Role účastníků při získávání zaměstnanců**

Rozhodující roli při získávání zaměstnanců hraje personální útvar, který však úzce spolupracuje s vedoucími zaměstnanci. Personální útvar musí zajistit, aby byly k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace, dále plánuje získávání zaměstnanců, rozhoduje o tom, zda se při získávání zaměstnanců zaměří na vnitřní či vnější zdroje, volí metody získávání, formuluje nabídku zaměstnání a shromažďuje od uchazečů potřebné dokumenty.

Úloha vedoucích zaměstnanců spočívá v tom, že identifikují potřebu získávání zaměstnanců na konkrétní pracovní místa, spolupracují při předvýběru zaměstnanců a jsou s nimi konzultovány další kroky získávání zaměstnanců (Koubek, 2007).

### **3.3 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců. Zatímco úkolem získávání zaměstnanců je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru zaměstnanců je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům daného obsazovaného místa. Výběr zaměstnanců je strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu zaměstnanců organizace. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou výkonní, ale také se budou chovat žádoucím způsobem, který zvyšuje produktivitu práce a celkovou kvalitu (Dvořáková et al, 2012).

Výběr zaměstnanců bývá finančně nákladný a také časově náročný, ale z hlediska možnosti špatné volby budoucího zaměstnance je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Na výběru zaměstnance by se měli podílet jak vedoucí pracovníci, tak také personalisté, někdy spolupracují také externí odborníci.

Úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, kteří uchazeči o zaměstnání budou nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, jsou ochotni akceptovat hodnoty organizace a přispívat k vytváření týmové kultury. V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče, tedy jeho schopnost dobře vykonávat práci. Proto je nutné specifikovat kritéria, která budou při hodnocení použita. Výběr musí vždy brát v úvahu nejen odborné schopnosti uchazeče, ale také jeho osobnostní charakteristiky, jeho potenciál a flexibilitu.

K samotnému výběru zaměstnanců je nutno podotknout, že se nejedná o jednostrannou záležitost, kdy rozhodující roli hraje organizace. Proces výběru je zde oboustrannou záležitostí, kde si organizace sice vybírá zaměstnance, ale zaměstnanec si zároveň vybírá organizaci. Proto je důležité věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru zaměstnanců a vhodnému jednání s nimi. Výběr je vždy oboustranný proces. Nejen organizace si vybírá svého budoucího zaměstnance, ale také uchazeč si vybírá organizaci (Bláha et al, 2013).

### **3.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců**

U nás se většinou vybírají zaměstnanci podle toho, do jaké míry plní požadavky daného obsazovaného místa. V dobře řízených organizacích to ale nestačí. V procesu výběru zaměstnanců se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat danou práci, je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita. Koubek (2007) uvádí tři kritéria výběru zaměstnanců, a to celoorganizační kritéria, útvarová kritéria a kritéria daného pracovního místa.

- 1. Celoorganizační kritéria** se týkají vlastností, které organizace považuje u svých zaměstnanců za důležité a cenné. Stále častěji se mluví také o schopnosti uchazečů přijmout hodnoty kultury dané organizace a přispět k jejich rozvoji. Celoorganizační kritéria nebývají v nabídce zaměstnání většinou uváděna, ale je vhodné, když existuje písemný výčet těchto kritérií.
- 2. Útvarová kritéria** se týkají vlastností, které by měl mít jedinec v konkrétním týmu či útvaru. Jde také o to, aby uchazeč se svými vlastnostmi, odbornými schopnostmi a osobnostními charakteristikami zapadl do daného kolektivu a byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury.
- 3. Kritéria pracovního místa** jsou kritéria, která odpovídají požadavkům daného pracovního místa na schopnosti a vlastnosti zaměstnance. Tato kritéria jsou při výběru zaměstnance stále ještě nejdůležitější. Stále častěji je ovšem slyšet názor, že je lepší vybírat zaměstnance pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo.



### **3.3.2 Předvýběr**

Samotnému výběru předchází ještě tzv. předvýběr. Předvýběr je selekce mezi přijatými životopisy a případnými motivačními dopisy. Zaměstnavatelé provádí analýzu materiálů uchazečů, aby zjistili, zda je uchazeč způsobilý pro danou pracovní pozici a zda zapadne do pracovní skupiny. Rozbor životopisů spolu s analýzou ostatních dokumentů produkuje otázky a náměty pro výběrový rozhovor. Posuzovatelé se v životopisu zaměřují především na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče.

Samotné uspořádání, přehlednost a gramatická správnost textu v životopisu vypovídá mnohé o uchazeči. V životopisu nesmí chybět přehled vzdělání a praxe, který se řadí chronologicky sestupně. Přílohou životopisu je často také motivační dopis. Uchazeč v něm uvádí, na základě jaké informace a proč se uchází o dané pracovní místo, jaký je jeho zájem a co může organizaci nabídnout z hlediska vzdělání, praxe a kvalifikace.

Personalisté vyberou z množství přijatých životopisů ty, které splňují požadavky ke konkrétní pracovní pozici a uchazeče s vhodnými predispozicemi mohou pozvat na osobní pohovor. S tím je spojena také časově náročnější administrativa na třídění životopisů. V předvýběru se porovnávají požadované specifikace s kvalitami uchazečů.

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin, a to na velmi vhodné, kteří jsou dále pozváni k pohovoru, vhodné uchazeče, kteří slouží spíše jako záloha při nedostatku vhodných kandidátů a na nevhodné uchazeče, kteří jsou z dalšího výběru zaměstnanců vyřazeni (Koubek, 2007).

### **3.3.3 Fáze výběru zaměstnanců**

Každý proces by měl mít přesně definovány jednotlivé fáze k zajištění správného průběhu. Tak je tomu i v procesu výběru zaměstnanců, kde můžeme stanovit jednotlivé kroky, které by měly být dodrženy a které zajistí, že v případě špatného postupu nemusíme celý proces realizovat znovu. U procesu výběru zaměstnanců se rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací fáze.

**1. Předběžná fáze** – začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné místo. Následují 3 kroky:

- Definice příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek. Rozhodujícím krokem, který zajišťuje kvalitní výběr, je totiž detailní popis pracovního místa.
- Zkoumání kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních charakteristik uchazeče, které by měl mít, aby mohl úspěšně vykonávat danou práci.
- Třetí krok vychází z druhého kroku a přesně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a osobní vlastnosti. Tyto požadavky se často stávají součástí nabídky zaměstnání a stávají se i kritériem uplatňovaným při výběru zaměstnanců.

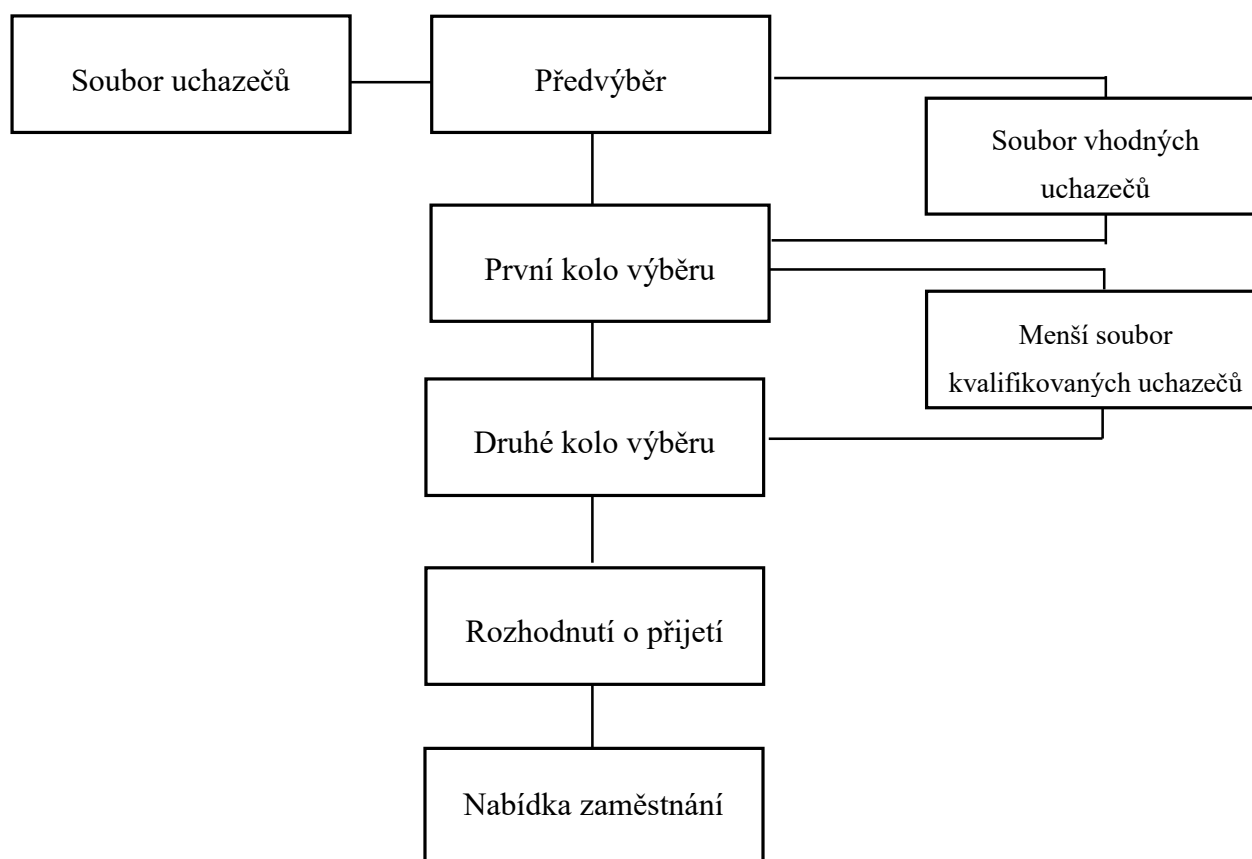
**2. Vyhodnocovací fáze** následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků stejně jako předběžná fáze, avšak u vyhodnocovací fáze není třeba vždy všechny kroky podstoupit. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou výběru zaměstnanců. Obvykle jde o následující kroky:

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem včetně životopisů.
- Předběžný pohovor, který doplňuje skutečnosti obsažené v dotazníku.
- Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center.
- Výběrový pohovor.
- Lékařské vyšetření (pokud je vyžadováno a je potřebné).
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o rozhodnutí.

Použití těchto kroků závisí na povaze obsazovaného pracovního místa, kvalifikovanosti práce, množství uchazečů apod. Vyhodnocovací fáze může vypadat tak,

že buď necháme uchazeče absolvovat všechny kroky, které jsme pro dané místo zvolili nebo po každém kroku budeme vyřazovat ty uchazeče, jejichž výsledky v tomto kroku nebyly dobré (Koubek, 2007). Na Obr. 3.1 jsou znázorněny jednotlivé kroky výběru zaměstnanců.

Obr. 3.1 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: SOET, 2014, s. 58. ISBN 978-80-248-3554-9.

Jako první personalisté zkoumají životopisy, motivační dopisy a další materiály, které jsou vyžadovány pro danou pozici, jako například referenční dopisy, certifikáty a ověření. Jedná se o tzv. předvýběr. Pomocí předvýběru je vyčleněn soubor vhodných uchazečů na danou pracovní pozici.

Dalším krokem je první kolo výběru, které probíhá nejčastěji formou předběžného pohovoru či testování uchazečů. Důležitým rysem tohoto kroku je jeho časový horizont. Průběžný pohovor trvá velmi krátkou dobu, přibližně deset minut a je zaměřen na zjištění základních informací

o uchazeči. Na konci pohovoru, pokud je personalista spokojen s uchazečem, je většinou navrhnout termín osobní schůzky.

V druhém kole výběru probíhá selekce, která do určité míry šetří organizaci čas při výběru kvalitních zaměstnanců. Obvykle jsou testovány znalosti jazyka, logické myšlení, technické znalosti, představivost a kreativita uchazeče. Můžeme se zde setkat i s osobním pohovorem. Může jít o různé typy pohovorů zaměřené na kompetence, situační rozhovor, behaviorální rozhovor apod. Závěrečnými kroky procesu výběru zaměstnanců je hodnocení uchazečů, přijetí rozhodnutí o výběru, informování ostatních uchazečů o jejich nepřijetí a vytvoření nabídky zaměstnání (Byars, Rue, 2011).

### **3.3.4 Metody výběru zaměstnanců**

Metody výběru zaměstnanců jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Cílem je vybrat takové uchazeče, kteří jsou pro dané pracovní místo nejvhodnější. Jaké metody si při výběru zaměstnanců organizace vybere, záleží na jejich zvyklostech, dále na obsazované pracovní pozici a počtu uchazečů. K výběru zaměstnanců slouží celá řada metod, avšak žádná z nich nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného zaměstnance. Žádná univerzální metoda výběru zaměstnanců neexistuje, v praxi se proto využívá kombinace více metod.

#### **Testy pracovní způsobilosti**

Testy schopností jsou objektivní metodou sloužící k srovnávání jednotlivých uchazečů. U testů jsou stanoveny normy, díky kterým se snáze stanovuje hodnota nadprůměrného či podprůměrného výkonu. Druhy testů pracovní způsobilosti, které se vyskytují nejčastěji:

- Testy inteligence zjišťují, zda je uchazeč schopen analytického myšlení a zda dokáže plnit zadané úkoly. Umožňují posoudit duševní schopnosti uchazečů o zaměstnání. Testy prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo také krátkodobou paměť.
- Testy osobnosti umožňují posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů, které jsou nezbytné pro výkon požadované práce. Tyto testy se zabývají jak psychologickými vlastnostmi uchazeče, tak jeho temperamentem, sociálním založením apod. Testování

osobnosti probíhá formou dotazníků, z odpovědi uchazečů poté vyplývají jak dílčí charakteristiky osobnosti, tak také celková struktura osobnosti uchazeče.

- Testy schopností umožňují prozkoumat specifické dovednosti a schopnosti uchazečů, které jsou nezbytné pro výkon požadované práce. Testy schopností zjišťují pohybové vlastnosti, zručnost, prostorovou orientaci apod. Testování probíhá formou modelových situací, při kterých se sleduje, jak uchazeč o zaměstnání pracuje s informací, jak např. rozlišuje co je důležité a co nedůležité, jak se rozhoduje apod.
- Grafologické testy lze definovat jako zkoumání sociální struktury člověka prostřednictvím jeho rukopisu. Prostřednictvím rukopisu uchazeče jsou zkoumány jeho předpoklady pro dané pracovní místo. Grafologové sledují sklon písma, velikost, mezery, velikost a tvar horních a spodních smyček. Díky těmto faktorům jsou pak schopni posoudit osobnost uchazeče. Jedná se však o málo validní a spolehlivou metodu, přesto je v některých zemích velmi oblíbená, např. ve Francii (Armstrong, 2007).

## **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je nejpoužívanější a podle názoru většiny teoretiků také nejvhodnější a klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Jeho úkolem je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče, má tato metoda tři hlavní cíle:

1. získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči,
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
3. posoudit osobnost uchazeče.

Někdy je zmiňován také čtvrtý cíl pohovoru, a to založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem (Koubek, 2011).

Výběrový pohovor by měl odpovědět na otázky, zda může uchazeč vykonávat danou práci, tedy jestli pro ni má dostatečné schopnosti, dále zda uchazeč chce vykonávat danou práci, což se týká motivace uchazeče a poslední otázkou je, jak uchazeč zapadne do organizace (Armstrong, 2007).

## **Hlavní zásady vedení pohovoru**

Aby byl výběrový pohovor co nejefektivnější, je důležité jeho odborné vedení. Důležitý je tedy výběr účastníků pohovoru ze strany organizace, kteří budou u pohovoru přítomni. Tazatelé se musí dopředu na pohovor připravit a domluvit si čas setkání s uchazečem o zaměstnání.

Pokud má pohovor plnit svou funkci co nejlépe, měl by jeho vedoucí mít tyto předpoklady:

- dobré komunikační schopnosti,
- analytické myšlení,
- schopnost přizpůsobit se během pohovoru,
- znalost o pozicích, na kterou jsou uchazeči přijímání (Stýblo, 2003).

Nezbytným předpokladem úspěšného pohovoru je příprava tazatele. Ten musí otázky pokládat v reakci na požadavky a specifikaci pracovního místa. Kromě přípravy tazatele je důležité také připravit podmínky pro kandidáty. Pracovní pohovor by měl probíhat v klidném a nerušeném prostředí. Zároveň by měla panovat otevřená a uvolněná atmosféra. Během pohovoru se doporučuje používat zpravidla otevřené otázky. Důraz je kladen také na plynulost pohovoru (Šikýř, 2012).

## **Typy pohovorů**

### **Druhy výběrového pohovoru dle množství a struktury účastníků**

#### **Individuální pohovory**

Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Jedná se o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje lepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi vedoucím pohovoru a uchazečem. Nevýhodou tohoto pohovoru je nebezpečí chybného rozhodnutí pouze jediného tazatele – více tazatelů má více postřehů. V praxi je využívána série individuálních rozhovorů, která problém jediného tazatele do určité míry řeší.

## **Pohovorové panely**

Jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Tazatelé jsou důvěrně seznámeni s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Výhodou tohoto pohovoru je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek.

## **Výběrová komise**

Výběrová komise je oficiálnější, zpravidla větší výběrový panel, avšak od výběrového panelu se liší např. předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenována. Je vhodná zejména při obsazování náročnějších pracovních míst. Výběrová komise bývá tvořena 3 - 5 osobami a všichni členové znají požadavky kladené na volné místo. Výhodou výběrové komise je, že umožňuje více lidem poznat uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody naopak spočívají v tom, že předsudky dominujících členů komise mohou převažovat nad názory ostatních členů komise.

## **Skupinový pohovor**

Skupinový nebo také hromadný pohovor je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. K pohovoru je přizvána skupina uchazečů. Vhodný počet je 4 - 8 uchazečů. Výhodou tohoto pohovoru je, že šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů. Naopak nevýhodou je, že neumožňuje všestranné posouzení každého jednotlivého uchazeče (Koubek, 2007).

## **Druhy výběrového pohovoru dle obsahu a průběhu**

### **Nestrukturovaný pohovor**

Nestrukturovaný pohovor nemá předem stanovený obsah otázek ani cíl. Výběrová komise pokládá otázky, které plynou z rozhovoru s uchazečem. Výhodou tohoto typu rozhovoru je možnost klást nepřipravené otázky, které přispějí k lepšímu poznání uchazeče. Není to však vhodný typ pohovoru zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů a umožňuje uplatnění subjektivního přístupu k uchazečům.

## **Strukturovaný pohovor**

Strukturovaný pohovor postupuje podle předem připravené série otázek, které jsou připraveny dle požadavků pracovního místa. Tento typ pohovoru je efektivní, spolehlivý a přesný, protože snižuje pravděpodobnost zapomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností. Redukuje také možnost subjektivního přístupu k uchazečům a dává jim stejné možnosti. Strukturovaný pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty musejí být archivovány, aby se mohlo předejít případným stížnostem.

## **Polostrukturovaný pohovor**

Polostrukturovaný pohovor je veden jak podle předem připravených otázek, tak také zčásti volnou formou. Měl by využívat přednosti strukturovaného rozhovoru a zároveň eliminovat nevýhody nestrukturovaného rozhovoru. Tento pohovor je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich proškolení. V praxi je první část rozhovoru strukturovaná a další část představuje volně plynoucí rozhovor. Obě tyto části na sebe navazují a každá má přesně vymezený čas (Koubek, 2007).

## **Druhy výběrového pohovoru dle specifických otázek**

### **Behaviorální pohovor**

Behaviorální pohovor je zaměřen na chování uchazečů a zkoumá, jak se uchazeč zachová v zadané situaci, do které je uveden. Cílem tohoto typu pohovoru je zjistit osobní praktické zkušenosti a chování v konkrétních situacích, které se staly v minulosti. Vychází se z toho, že pokud se člověk nějakým způsobem choval v minulosti, bude se tak s velkou pravděpodobností chovat i nadále. Lze tak získat hodnotné informace o jeho pracovních návycích a dovednostech uchazeče (Dvořáková et al, 2012).

### **Stresový pohovor**

Dalším typem je stresový pohovor, kdy je vytvořena reálná stresová situace a tazatelé sledují, jak se uchazeč zachová. Často je používána agresivní taktika s cílem dostat uchazeče pod tlak. V průběhu rozhovoru je uchazeč konfrontován se situacemi, které mohou být emocionálně zatěžující, nebo mu jsou pokládány neočekávané otázky.



## **Situační pohovor**

Uchazeči jsou pokládány různé otázky týkající se dané práce a pracovní pozice a jsou opět vytvářeny různé modelové situace, abychom věděli, jak se uchazeč v různých situacích chová. Průběh situačního pohovoru je obdobný jako u behaviorálního, ale s tím rozdílem, že behaviorální rozhovor se zaměřuje na minulé zkušenosti a chování, zatímco situační rozhovor sleduje to, jak bude uchazeč reagovat při setkání s danou situací.

## **Chyby při výběru zaměstnanců**

Příprava i vedení výběrového pohovoru je obtížnou a velmi zodpovědnou činností. V průběhu rozhovoru je důležité vyvarovat se chyb, které by mohly celý proces výběru znehodnotit. Mezi nejčastější chyby patří:

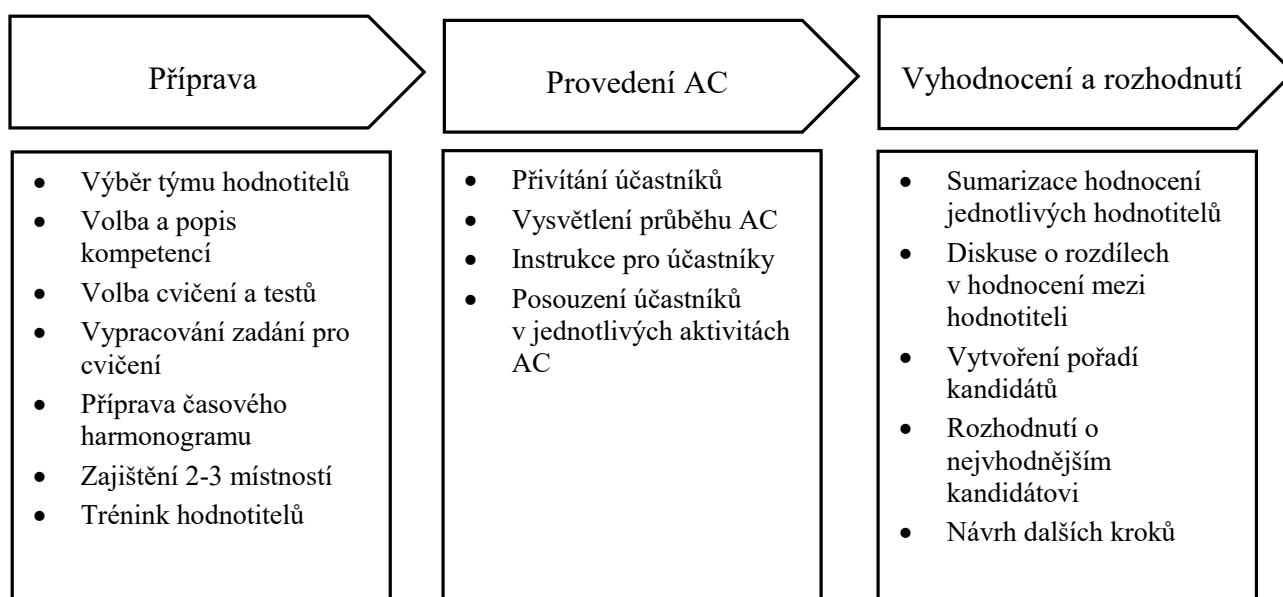
- nedostatečná příprava tazatele,
- rychlé rozhodování,
- nejasná formulace otázek,
- nezaznamenávání odpovědí,
- nesoustředěnost tazatele,
- vyvozování předčasných závěrů,
- velké množství otázek,
- haló efekt – první dojem,
- projekce – přijímání podobných lidí (Hroník, 2007).

Základním pravidlem pro eliminaci většiny chyb ze strany tazatelů je snaha o dostatečný počet kvalitních informací před provedením konečného hodnocení uchazeče. Důležitá je také pečlivá příprava tazatele na výběrový pohovor.

## Assessment centre

Komplexnější přístup k výběru zaměstnanců nabízí assessment centre (AC). Tato metoda je použitelná jako metoda výběru, hodnocení, ale i vzdělávání zaměstnanců. Je to další metoda výběru zaměstnanců, během které jsou posuzovány skupiny uchazečů podle předem stanovených kritérií. Základem této metody je zkoumání pracovních výsledků, chování uchazečů, schopnost práce ve skupině či manažerské předpoklady při plnění modelových úkolů a případových studií. Cílem je prokázat odbornou způsobilost pro výkon dané práce, dále se také zkoumá rozvojový potenciál uchazeče pro jeho další rozvoj v organizaci. Assessment centra poskytují příležitost pro posouzení toho, do jaké míry budou uchazeči vyhovovat kultuře organizace. To umožňuje nejen pozorování jejich chování v různých situacích, ale také řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí assessment centre. Na Obr. 3.2 je znázorněn průběh assessment centra.

Obr. 3.2 Průběh Assessment centra



Zdroj: JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013, s 206. ISBN 978-80-247-4337-0.

AC většinou probíhá mimo běžné pracoviště. Realizace assessment centra probíhá v intervalu od několika hodin až po několik dnů. Skupinu uchazečů, většinou osm až deset uchazečů, posuzuje skupina interních i externích hodnotitelů. Obvykle je hodnotitelský tým složen ze dvou externích a jednoho interního pozorovatele. Hodnotitele tvoří zejména

psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a v mnoha případech i specialista určený pro posuzování odborné oblasti (Pilařová, 2008).

Výhodou této metody je především komplexní a objektivní posouzení a porovnání uchazečů a vyšší spolehlivost výběru. Naopak nedostatkem AC jsou vyšší náklady a časová náročnost na přípravu. Na závěr vždy probíhá porada všech hodnotitelů, kteří se na AC podíleli. Během porady o celkovém hodnocení jednotlivých účastníků jsou sjednoceny dílčí hodnocení do komplexního posudku o jednání daného účastníka. Poté je stanoveno pořadí uchazečů od nejvhodnějšího po nejméně vhodného. Konečné rozhodnutí o vybraném uchazeči náleží nadřízenému obsazovaného pracovního místa. Významnou součástí každého AC je vydání hodnotitelské zprávy pro zadavatele a poskytnutí zpětné vazby účastníkům (Kocianová, 2010).

AC je velmi efektivní metoda výběru zaměstnanců. Je využívána především při obsazování náročnějších pozic např. pozice specialistů, manažerské pozice, atd., a to z důvodu vyšších nákladů a časové náročnosti. AC má stanovené určité zásady a je ve srovnání s ostatními metodami náročnější na přípravu a realizaci. Na kvalitu výstupů AC mají velký vliv všechny zúčastněné osoby, tzn. nejen uchazeči o zaměstnání, ale také složení skupiny hodnotitelů, moderátor a zvolené metody (Stewart, Brown, 2011).

### **Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízených**

Podle Dale (2007) dokládají reference předchozí praxi uchazečů, kterou poskytuje současný nebo bývalý zaměstnavatel. Smyslem referencí je získat konkrétní informace o budoucím zaměstnanci, názory na jeho charakter, osobnost a vhodnost pro dané pracovní místo. Tímto způsobem si zaměstnavatel ověří povahu předchozího zaměstnání, dobu zaměstnání, důvod odchodu ze zaměstnání, výši platu apod.

Získávání referencí je velmi citlivá záležitost a je potřeba postupovat opatrně a uvážně. Pokud uchazeč ve svém životopise neuvede konkrétní referenční osoby, je třeba ho o tyto údaje požádat. Jestliže jsou v životopise uchazeče kontaktní osoby uvedeny, je vhodné upozornit uchazeče předem, že se doporučení budou ověřovat. Není etické například využít svých vlastních kontaktů u bývalého zaměstnavatele, aniž bychom uchazeče předem informovali. Je třeba si také uvědomit, že i reference jsou jen subjektivní názor určitého člověka utvořený na základě zkušeností a ovlivněný mnoha faktory, o nichž zaměstnavatel nemusí vědět (Bláha, Mateicuic, Kaňáková, 2005).

## **Ukázky práce**

Ukázky práce spočívají v tom, že se uchazeči zadá úkol, který má vypracovat a při zpracování úkolu je pozorován a jsou sledovány jeho schopnosti, odborné znalosti či umění stanovit si priority atd. Ukázky práce mají smysl pouze tehdy, demonstrují-li schopnosti, které jsou hlavní pro dané zaměstnání.

### **3.3.5 Role účastníků výběrového procesu**

V procesu výběru zaměstnanců hrají významnou roli především vedoucí pracovníci, kteří spolupracují s personalisty. Spolupráce personalistů a vedoucích pracovníků při výběru zaměstnanců je nutná zejména při sestavování popisu pracovního místa, společně analyzují pracovní místa, plánují výběr, volí vhodné metody výběru a plánují postup výběru. Dále připravují struktury rozhovorů a mohou se podílet na posuzování uchazečů při rozhodování o přijetí či nepřijetí.

Hlavním důvodem, proč se na procesu výběru podílejí vedoucí pracovníci, je ten, že vedoucí pracovník zná pracovní kolektiv a ví, jakého člověka do kolektivu potřebuje. Vedoucí pracovníci také definují pozice, které je nutné obsadit. Personalista plní administrativní a organizační funkce. Dále má na starost dodržování legislativy, firemní politiky, dodržování pravidel politiky výběru zaměstnanců v organizaci a v nezbytném případě může zajistit nájem externích firem pro personální činnosti. Důležitost personálního útvaru při výběru zaměstnanců roste s náročností a důležitostí pracovní pozice, pro kterou organizace hledá vhodného zaměstnance (Koubek, 2007).

### **3.3.6 Vyhodnocení výběru zaměstnanců**

V procesu výběru je důležité, aby organizace sledovala, zda bylo efektivně dosaženo požadovaných výsledků. Organizace se snaží zajistit, aby výběr zaměstnanců byl co nejúspěšnější a to hlavně z toho důvodu, že samotný výběr zaměstnanců je poměrně nákladným procesem na finance a na čas personálních zaměstnanců organizace. Pro vyhodnocení úspěšnosti použité metody výběru zaměstnanců můžeme použít různé možnosti. Vhodným ukazatelem pro zhodnocení přijímacího procesu je počet přijatých zaměstnanců, jejich kvalita, čas potřebný pro zaplnění požadovaných pracovních pozic, náklady na jednoho uchazeče a spokojenost zúčastněných stran (Mathis, Jackson, 2008).

### 3.4. Adaptace zaměstnanců

Adaptace je obecně chápána jako schopnost či vlastnost přizpůsobit se. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. To, jak rychle se jedinec přizpůsobí novým lidem, věcem a organizaci, je závislé na osobnostních předpokladech a důležité jsou také sociální podmínky, jako je pocit bezpečí, sounáležitosti nebo pracovního uspokojení. Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. Cílem adaptace je urychlit zapojení nových zaměstnanců do pracovního procesu a zajistit tak co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost. Smyslem adaptace je také zabránit případné nespokojenosti zaměstnanců, která bývá způsobena nedostatkem informací, nedostatečným zvládnutím pracovních úkolů či nejasných pracovních očekáváních (Urban, 2013).

„Kromě základního úkolu řízení adaptace, kterým je zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě, je cílem řízení adaptace zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho uvedení do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo.“ (Kocianová, 2010, s. 131)

Výběr zaměstnance nekončí prvním dnem jeho nástupu do firmy. Výběr zaměstnanců je pořizovací investicí, která by se měla co nejdříve vrátit. Proto by měl být adaptační proces, ostatně jako kterýkoli jiný personální proces, řádně řízen. Účelem adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě, zvýšit pracovní spokojenost (Stýblo, 2003).

Adaptace představuje uvedení a začlenění nových zaměstnanců do organizace. Jedná se o řízený proces, jehož úkolem je splnit čtyři hlavní cíle (Armstrong, 2007):

- co nejrychleji překonat počáteční fázi, kdy je pro nového zaměstnance všechno cizí a neobvyklé,
- vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj k práci a organizaci,
- zkrátit dobu, po kterou nepodává zaměstnanec žádoucí pracovní výkon, na minimum,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance.

### **3.4.1 Oblasti adaptace**

Proces adaptace je vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách - v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.

#### **Pracovní adaptace**

Během pracovní adaptace dochází k seznámení zaměstnance s provozem organizace. Poté co zaměstnanec získá obecnější informace o organizaci, dochází k hlubšímu poznání činností a umístění jednotlivých útvarů či oddělení a návaznosti práce provozu jednotlivých oddělení. Někdy postačí seznámení se pouze s některými částmi podniku (Kociánová, 2010).

Pracovní adaptace je vnímána jako proces průběžné konfrontace mezi specifickými požadavky, které vyplývají z daného pracovního zařazení a existujícími předpoklady zaměstnance. Tato adaptace zahrnuje rovněž průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku pokroku ve vědě a technice. Adaptace zaměstnanců nemusí probíhat pouze na dané pracoviště, zaměstnanec se musí adaptovat především na danou pracovní pozici a pracovní činnost.

#### **Sociální adaptace**

Pracovní činnost probíhá vždy v určitém sociálním prostředí. V sociálním prostředí jsou aktéry lidé, dochází zde k vzájemné komunikaci a tím i k utváření mezilidských vztahů. Sociální adaptace je tedy proces, v němž se zaměstnanec začleňuje do struktury sociálních vztahů ve svém pracovním týmu, skupině či celé organizaci. Adaptace na nové sociální prostředí probíhá obvykle neformálním způsobem. Sociální adaptace je proces, v němž se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů ve své pracovní skupině i v celém systému organizace (Mládková, Jedinák et al, 2009).

Vzájemné vztahy mezi spolupracovníky a atmosféra na pracovišti či v samotném kolektivu je pro mnoho lidí velice důležitá. Efektivita procesu sociální adaptace závisí na vztazích, panujících v daném podniku a také na úrovni a kvalitě řízení a naplňování celého adaptačního procesu, který podporuje vytváření dobrých sociálních vztahů (Kociánová, 2010).

Většinou dochází k vzájemnému prolínání obou oblastí adaptace, které se vzájemně doplňují a ovlivňují. Proces pracovní a sociální adaptace má významný vliv na stabilizaci

zaměstnanců v organizaci, na jejich výkonnost i spokojenost s vykonávanou prací. Z vymezení pracovní a sociální adaptace je zřejmé, že proces adaptace zaměstnance může mít různou formu i obsah.

Formální i obsahová stránka adaptačního procesu se různí v závislosti na tom, dochází-li pouze k částečné změně pracovních podmínek, či jsou-li tyto podmínky pro člověka naprosto nové (Bedrnová, Nový, 2007).

### **3.4.2 Význam adaptace**

Péče věnovaná adaptaci zaměstnanců na nové pracovní místo v organizaci je důležitá z následujících důvodů:

- Snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých zaměstnanců. Pravděpodobnost toho, že zaměstnanci odejdou během prvních měsíců po nástupu do organizace, je poměrně velká. Organizaci tím vznikají náklady, které se týkají:

- nákladů na získání náhradních zaměstnanců,
- náklady na jejich uvedení do organizace,
- náklady na kontrolu nového zaměstnance a napravování jeho chyb.

Tyto náklady mohou být značné, a proto se organizace musí snažit o omezení takových nákladů.

- Zvýšení oddanosti  
Oddaný zaměstnanec je ten, který chce usilovně pracovat v zájmu organizace. U nových zaměstnanců hraje důležitou roli první dojem, který se organizace snaží soustavně upevňovat.
- Objasňování psychologické smlouvy  
Psychologická smlouva se týká hodnot, norem, a postojů, vytváří základnu pro zaměstnanecké vztahy. Při adaptaci nového zaměstnance by měla organizace informovat, co se od zaměstnance očekává z hlediska norem chování a hodnot, které by měl zaměstnanec splňovat, aby se snížila možnost případného nedorozumění.

- Urychlování pokroku v učení

Je důležité zajistit, aby noví zaměstnanci dosáhli požadované úrovně výkonu a je potřeba věnovat jejich učení určitý čas. Organizace musí zajistit, aby učení bylo plánovité a systematické, a to už od prvního dne, aby se zaměstnanci co nejrychleji zapracovali.

- Adaptace na sociální prostředí

Noví zaměstnanci si rychleji najdou správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne jejich proces socializace hladce (Armstrong, 2007).

### 3.4.3 Úrovně adaptace

Rozlišují se tři základní úrovně adaptace, kterými jsou celoorganizační, útvarová adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo.

1. **Celoorganizační adaptace** se zaměřuje na zprostředkování obecných informací a je společná pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na charakter a obsah práce. Nový zaměstnanec je seznámen s organizační strukturou, cíli a kulturou organizace.
2. **Útvarová adaptace** se týká organizační jednotky, pracovní skupiny či týmu, do kterého nový zaměstnanec nastupuje. Postihuje detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v daném útvaru vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru.
3. **Adaptace na konkrétní pracovní místo** bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. Nadřízený zaměstnanec informuje nového zaměstnance o konkrétní náplni jeho práce (Koubek, 2007).

### 3.4.4 Adaptační program

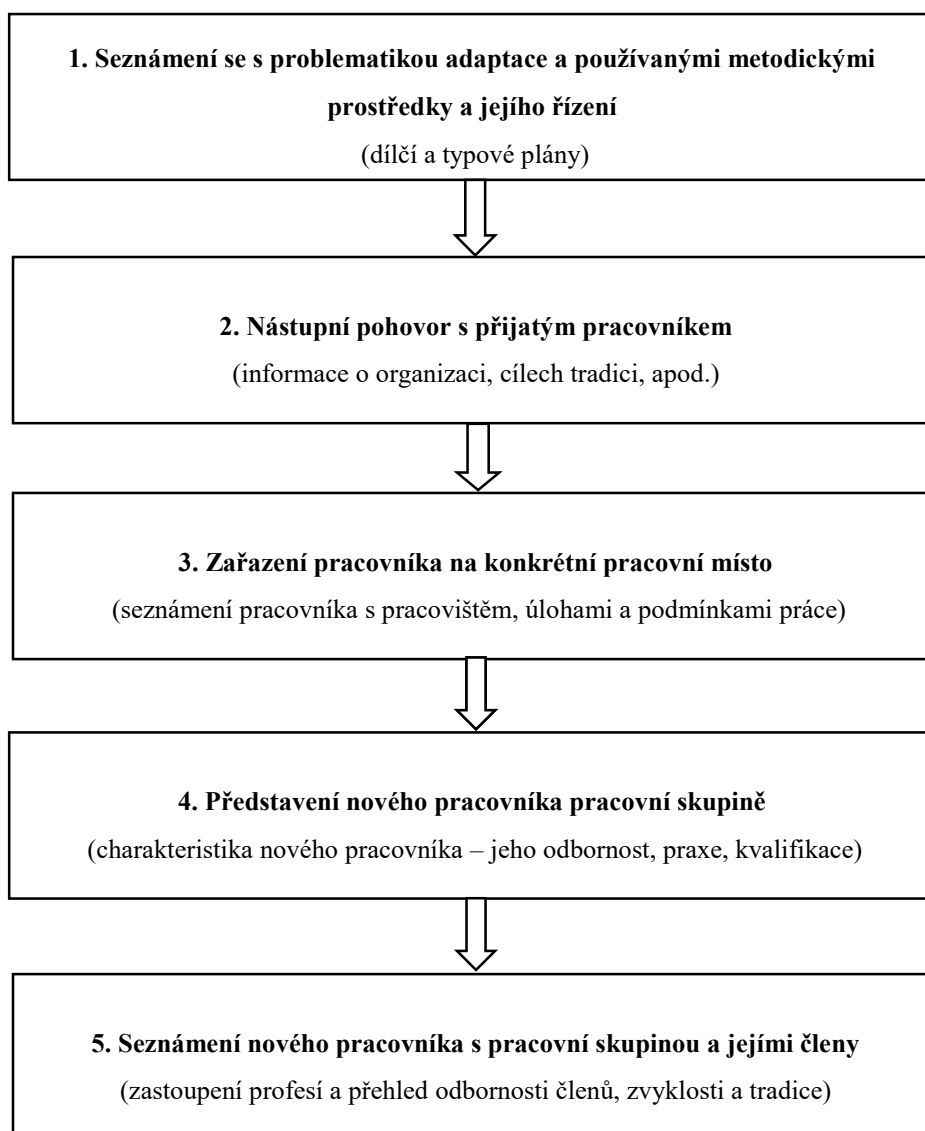
Adaptační program je součástí souboru zásad a opatření, jež vycházejí z cílů personální strategie organizace. Tento program je metodickým návodem při zpracovávání adaptačních plánů nově příchozích zaměstnanců, ve kterém jsou stanoveny způsoby vzdělávání a získávání nových znalostí a dovedností v daném časovém období. Adaptační program je nástroj, jehož prostřednictvím lze urychlit začlenění nových zaměstnanců do organizace, pracovních skupin a týmů.

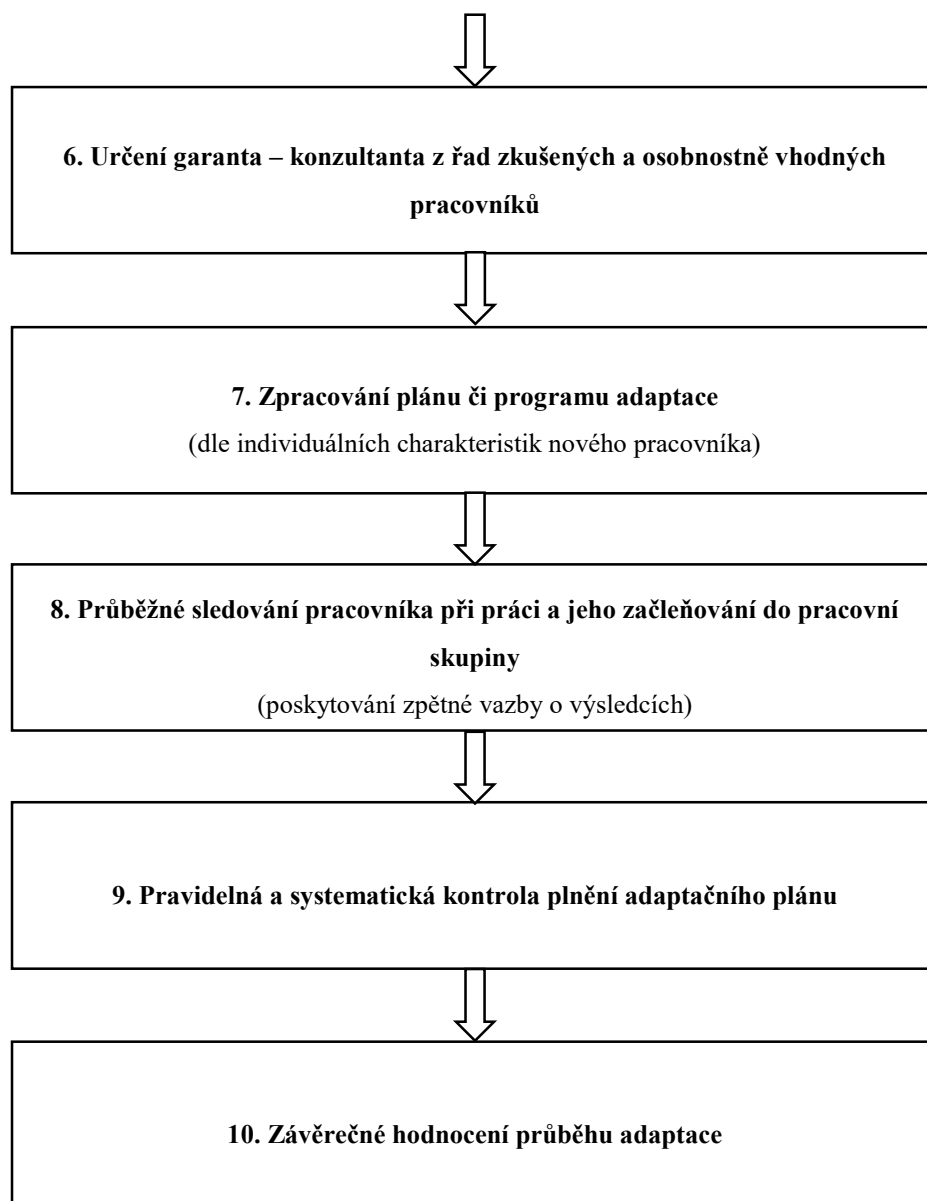


Účinnost působení manažera při usměrňování a vedení adaptace zaměstnanců je do značné míry ovlivněna i úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu. Těmito nástroji mohou být adaptační plány, plány nástupní praxe, školení. Doba adaptace zaměstnanců se odvíjí také od pracovních pozic, které zaměstnanci zastávají. Efektivním nástrojem řízení adaptace zaměstnanců je individuální plán pro adaptační období. Plán adaptace nového zaměstnance může mít podobu formuláře, ve kterém bude uvedeno jméno zaměstnance, příslušný organizační útvar, pracovní pozice zaměstnance a den jeho nástupu (Bedrnová, Nový, et al, 2007).

Následující schéma znázorňuje postup vedoucího pracovníka při řízení adaptace nového zaměstnance:

Obr. 3.3 Postup manažera při řízení adaptace nového zaměstnance





Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 524. ISBN 978-80-7261-169-0.

### 3.4.5 Časový plán adaptace

Celý proces adaptace by měl být rozvržen do delšího časového období, zpravidla delšího než je zkušební doba. Nový zaměstnanec může být zahlcen informacemi, které jsou mu poskytovány, a proto je zapotřebí časový průběh adaptace naplánovat tak, aby byl schopen nové informace absorbovat a aby bylo opravdu dosaženo kvalitní adaptace. Novému zaměstnanci nelze všechny informace předat během jediného setkání, naopak ústní informace by mu měly být poskytovány po částech. Adaptaci nelze provést během jediného školení, měla by být rozložena do delšího

časového úseku. Také ji nelze provádět jen pomocí písemných materiálů, ale ústní a písemná adaptace by měly být účelně sladěny.

Je nutné si uvědomit, že pro nového zaměstnance je velmi obtížné zapamatovat a vstřebat informace, které získává během prvních dnů v zaměstnání. Proto je nutné sestavit individuální časový plán adaptace, který bude pro různá pracovní místa odlišný, a to časově i obsahově. Proces adaptace musí být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod. Součástí časového plánu jsou pravidelné a zpětnovazební rozhovory s nadřízeným (Koubek, 2011).

Existují různé příklady časového plánu a průběhu procesu orientace zaměstnanců. Průběh procesu adaptace může být uspořádán např. následujícím způsobem:

1. Prvním krokem adaptačního procesu je předání vybraných písemných materiálů, které může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí zaměstnance.
2. Při podepsání pracovní smlouvy dostane zaměstnanec další ústní a písemné informace, a to jak od personálního oddělení, tak od budoucího přímého nadřízeného.
3. V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem zaměstnance je vhodné, aby přímý nadřízený udržoval kontakt s novým zaměstnancem. Nadřízený může být novému zaměstnanci nápomocen při řešení některých osobních problémů.
4. První den nástupu jsou řešeny administrativní záležitosti (zápočtový list, vystavení podnikového průkazu apod.) a zaměstnanec prochází nejdůležitějšími fázemi adaptace. Je proveden organizací, jsou mu představeny jednotlivé útvary, je seznámen se spolupracovníky a s činnostmi, které budou tvořit jeho náplň práce.
5. V průběhu prvního týdne se zaměstnanec postupně seznamuje s pracovním i sociálním prostředím. Během prvního týdne zaměstnání se nový zaměstnanec učí jak, kdy a kam se má obracet v souvislosti se svou prací.
6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a také je kontaktován personálním oddělením.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může nový zaměstnanec absolvovat krátká školení nebo informační schůzky.

8. Od druhého do pátého měsíce adaptačního procesu jsou novému zaměstnanci postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa. Je také vhodné, jednou za dva týdny se formálně setkávat s nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu adaptace. Zaměstnanec může absolvovat další krátká školení, např. o technologii, zlepšování pracovního výkonu, pracovních vztazích apod.
9. Během šestého měsíce zaměstnání se proces adaptace nového zaměstnance uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007).

Uvedený časový plán je pouze příkladem. Může být samozřejmě modifikován podle povahy práce, pracovního místa, typu organizace, apod.

### 3.4.6 Fáze adaptace

Z pohledu zaměstnance lze rozdělit adaptaci na tři fáze:

- Přednástupní fáze, během této první fáze se vybraný uchazeč rozhoduje, zda nabídku na danou pracovní pozici přijme či odmítne.
- Nástupní fáze, tato fáze se týká nástupu nového zaměstnance. Dochází zde ke konfrontaci mezi očekáváním organizace a očekáváním nového zaměstnance.
- Integrační fáze někdy nazývána také jako metamorfózní fáze. Poslední fáze je zaměřena na překonání odborné a sociální integrace (Kociánová, 2010).

### 3.4.7 Metody adaptačního procesu

Při adaptaci je možné využít několika metod, které jsou účinné při zapracování nových zaměstnanců a které se taktéž využívají při vzdělávání zaměstnanců.

**Instruktaž při výkonu práce** je nejjednodušší způsob zácvičení nového zaměstnance. Zaměstnanec je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, který mu předvede pracovní postup a nový zaměstnanec se prostřednictvím pozorování učí a osvojuje si pracovní postup.

**Coaching** představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a kontrolu výkonu zaměstnance ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Tato metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem a také mezi nimi zlepšuje komunikaci. Nevýhodou je, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2007).

**Mentoring** je metoda vedení zaměstnance. Jde vlastně o obdobu coachingu. Rozdílem je zde skutečnost, že si vzdělávaný sám může vybrat mentora (rádce), který mu radí a stimuluje jej. Mentor předává své zkušenosti a cenné rady novému zaměstnanci. Mentor většinou působí ve společnosti déle a má tedy více odborné, profesní i sociální praxe. Úkolem mentora neboli patrona je usnadnit zaměstnanci orientaci v nové organizaci a v novém sociálním klimatu.

**Asistování** je tradiční metodou, kdy je zaměstnanec přiřazen jako asistent zkušenějšímu zaměstnanci, jemuž pomáhá při plnění nejrozličnějších úkolů a učí se od něho pracovním postupům a postupně se osamostatňuje.

**Rotace práce** neboli cross training je metoda zaškolování zaměstnance pověřováním různých úkolů na odlišných místech s různě stanovenou dobou trvání. Zaměstnanec periodicky přechází mezi různými pracovišti v organizaci a snaží se seznámit s celou řadou prací. Výhodou je, že zaměstnanec si rozšiřuje své zkušenosti a lépe poznává pracovní postupy a úkoly podniku. Nevýhodou je, že nový zaměstnanec nemusí uspět na každém pracovišti, což se může odrazit v hodnocení jeho způsobilosti nadřízeným (Koubek, 2007).

### 3.4.8 Role účastníků adaptačního procesu

Odpovědnost za adaptaci nového zaměstnance sdílí personalisté a vedoucí zaměstnanci. Rozhodující podíl na adaptaci nových pracovníků mají vedoucí zaměstnanci, tedy jejich bezprostřední nadřízení. Personalisté mají na starost zahájení, koordinaci a vyhodnocování celého adaptačního procesu, poskytují novému zaměstnanci všechny potřebné základní informace o organizaci. Personální útvar také vypracovává koncepci adaptace, časový a obsahový plán a podílí se zejména na počáteční fázi adaptace. Vedoucí útvaru či přímý nadřízený obvykle obstarává seznámení nového zaměstnance s útvarem a pracovním místem.

Při adaptaci zaměstnanců je vhodná úzká spolupráce mezi personálním útvarem a vedoucími pracovníky, a to jak v průběhu, tak také ve vyhodnocování efektivnosti adaptace. (Dvořáková et al, 2012).

Za proces adaptace je však zodpovědný také sám zaměstnanec, protože především na něm záleží, jestli bude adaptace úspěšná či nikoliv. Je důležité, aby byl zaměstnanec dostatečně motivován a chtěl se rychle aklimatizovat na nové pracoviště a pracovní skupiny. Kromě těchto účastníků můžeme vyčlenit také odpovědnost mentora, který spolupracuje s novým zaměstnancem a vede ho po celou dobu adaptace (Horváthová et al., 2014).

### 3.4.9 Vyhodnocení procesu adaptace

V závěru adaptačního procesu je velice důležité hodnocení zaměstnanců, které poskytuje organizaci představu o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivců a dává organizaci zpětnou vazbu. Je třeba zhodnotit pracovní jednání, chování, výsledky práce, vlastnosti, postoje a názory adaptovaného zaměstnance. Způsobů vyhodnocení adaptačního procesu je celá řada.

Na začátku adaptace nového zaměstnance je nutné stanovit adaptační plán a program adaptace. Adaptační proces je také nutné průběžně sledovat a vyhodnocovat jednotlivé kroky adaptačního plánu. Je nutné mít stanovený systém kontroly adaptačního procesu a jeho výsledků. V případě, že se nedaří dodržovat původní časový plán nebo obsah adaptace, je nutné adaptaci usměrňovat a upravovat žádoucím směrem. Na závěr procesu adaptace je důležité provést rozhovor se zaměstnancem a posoudit přínos adaptace. V rozhovoru by měl nadřízený zjistit spokojenost zaměstnance, sledovat, jak se zaměstnanec adaptuje na nové pracovní prostředí a jak se začleňuje do pracovní skupiny. V závěrečném hodnotícím rozhovoru k průběhu adaptace by měl nadřízený pracovník zhodnotit také dosavadní působení zaměstnance v organizaci. Poté je vhodné naplánovat další rozvoj pracovníka (Stýblo, 2003).

Výsledkem procesu adaptace je adaptovaný zaměstnanec, který odvádí kvalitní práci a je začleněn do sociálních vztahů na pracovišti. Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, garant nebo spolupracovníci. Hodnocení procesu adaptace vypovídá o spokojenosti nového zaměstnance s prací, o jeho integraci do pracovní skupiny a do organizace. Personálnímu útvaru toto hodnocení poskytuje také důležité informace, které jsou použitelné ke zdokonalování adaptačního programu (Dvořáková et al, 2012).

## 4 Charakteristika organizace

V této kapitole je popsána základní charakteristika krajského úřadu se zaměřením na Krajský úřad Moravskoslezského kraje.

### 4.1 Charakteristika krajského úřadu

Postavení a působnost kraje upravuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení). Krajský úřad je výkonným orgánem. Plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem či radou kraje, a také napomáhá činnosti výborů a komisí. Dále krajský úřad provádí zákonem stanovenou státní správu v přenesené působnosti, a to s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu kraje a radě kraje nebo jinému zvláštnímu orgánu.

Mezi orgány kraje patří:

- zastupitelstvo kraje.
- rada kraje,
- hejtman kraje,
- krajský úřad,
- zvláštní orgán zřízený podle zákona.

Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. V čele krajského úřadu stojí ředitel, který je nadřízeným všech zaměstnanců krajského úřadu. Do funkce ho jmenuje hejtman kraje s předchozím souhlasem ministerstva vnitra. Ředitel je odpovědný za plnění úkolů svěřených krajskému úřadu v samostatné a přenesené působnosti hejtmanovi.

Krajský úřad je součástí veřejné správy našeho státu. Česká republika má 13 krajských úřadů a jeden Magistrát hlavního města Prahy. Činnost a postavení je upraveno v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), v případě Prahy je to zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze. Krajský úřad se ze zákona člení na odbory a oddělení. Působnost jednotlivých odborů částečně odráží působnost ministerstev, částečně je tato působnost určena vyčleněnou agendou přenesenou na krajský úřad. V čele jednotlivých odborů a oddělení stojí vedoucí. Vedoucí odborů jmenuje a odvolává rada kraje.

Kraj v sobě spojuje funkce vlastní, což je samospráva kraje a funkce přenesené neboli státní správu kraje. Těmto funkcím odpovídá také členění úřadu, kdy některé části plní jen jeden druh úkolů, jiné i kombinaci úkolů.

#### 4.2 Charakteristika Krajského úřadu Moravskoslezského kraje



Moravskoslezský kraj se nachází v nejvýchodnější části České republiky při československo-polské hranici. Kraj vznikl 1. ledna 2001 na základě legislativy přijaté v roce 2000. Sídlem Krajského úřadu Moravskoslezského kraje je město Ostrava. Moravskoslezský kraj má nejvyšší počet obyvatel ze všech ostatních českých krajů a také má po Praze nejvyšší hustotu zalidnění. Moravskoslezský kraj je veřejnoprávní korporace, která má vlastní majetek a vlastní příjmy vymezené zákonem.

**Ředitel** Krajského úřadu je nadřízeným všech zaměstnanců úřadu a kontroluje jejich činnost. Ředitel odpovídá za plnění úkolů svěřených krajskému úřadu. Postavení a rozsah pravomocí a povinností ředitele stanovuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) a další předpisy. Ředitel podepisuje dokumenty vyhotovené úřadem, zejména rozhodnutí o zabezpečení výkonu přenesené působnosti obcí podle § 65 odst. 1 zákona o obcích, rozhodnutí podle § 37 a mnoho dalších. Ředitel nesmí vykonávat funkce v politických stranách a v politických hnutích.

Ředitel dále podává Ústavnímu soudu návrh na zrušení nařízení obce, uděluje souhlas ke jmenování a odvolání tajemníka obecního úřadu a tajemníka magistrátu, projednává se starostou návrh na svěření výkonu přenesené působnosti v určitých věcech komisi rady obce. V případě nepřítomnosti ředitele jsou přítomni jeho zástupci. Ředitel po projednání s hejtmanem určí tři své zástupce.



**Vedoucí odboru** řídí a kontroluje činnost odboru a plní další úkoly uložené zastupitelstvem, radou nebo ředitelem. Odpovídá za splnění všech úkolů daného odboru, který řídí. Dále odpovídá za vytváření účinného vnitřního kontrolního systému v rámci svého odboru a za spolupráci s ostatními odbory a orgány kraje. Vedoucí odboru také navrhuje písemně řediteli, který zaměstnanec jej bude zastupovat v době jeho nepřítomnosti. Vedoucí odboru je povinen zapracovat do materiálu pro zasedání zastupitelstva veškeré změny a připomínky vzešlé z projednávání materiálu na schůzi rady a upravený materiál odevzdat odboru právnímu a organizačnímu pro zasedání zastupitelstva.

Každý vedoucí odboru ukládá úkoly zaměstnancům zařazeným do odboru ústními, popř. písemnými pokyny. Vedoucí odboru upozorňuje své podřízené na porušování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci. Vedoucí odboru zpracovává funkční náplně zaměstnanců zařazených do odboru a odpovídá za jejich aktualizaci. Dále je odpovědný za identifikaci, hodnocení a řízení rizik v rámci oblastí činnosti odboru. Je členem Výboru pro řízení rizik. Odbory Krajského úřadu MS kraje jsou:

- odbor kancelář hejtmána kraje,
- odbor kancelář ředitele krajského úřadu,
- odbor podpory korporátního řízení a kontroly,
- odbor právní a organizační,
- odbor informatiky,
- odbor vnitra a krajský živnostenský úřad,
- odbor investiční a majetkový,
- odbor financí,
- odbor zdravotnictví,
- odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury,
- odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu,
- odbor životního prostředí a zemědělství,
- odbor školství, mládeže a sportu,
- odbor evropských projektů,
- odbor sociálních věcí,
- odbor dopravy (Krajský úřad, 2016).

**Vedoucí oddělení** řídí a kontroluje činnost oddělení a plní úkoly uložené vedoucím odboru. Vedoucí oddělení také podepisuje dokumenty zpracované oddělením, k jejichž podpisu byl písemně zmocněn vedoucím odboru, popř. další dokumenty, u nichž to stanoví vnitřní předpisy.

**Ostatní zaměstnanci** zabezpečují úkoly v rámci stanovených činností odboru a funkčních náplní a plní další úkoly uložené nadřízeným vedoucím zaměstnancem. Zaměstnanci podepisují, interní dokumenty jimi zpracované, vyřízení námitek proti kontrolnímu zjištění, pokud jim vyhoví ve lhůtě 7 dnů ode dne jejich doručení a jsou v pověření ředitele ke kontrole označeni jako vedoucí kontrolní skupiny, další dokumenty, u nichž to stanoví vnitřní předpisy.

Na Krajském úřadě MS kraje pracuje celkem 642 zaměstnanců na 16 odborech. Vnitřní organizační struktura je uvedena v Příloze 1. Největší počet zaměstnanců pracuje na odboru školství, mládeže a sportu, a to 74 zaměstnanců. Naopak nejmenší počet zaměstnanců pracuje na odboru informatiky, a to 24 zaměstnanců. Pro větší přehlednost jsou počty zaměstnanců uvedeny v Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Počty zaměstnanců na jednotlivých odborech ke dni 31. 3. 2016

<b>Druh odboru</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
1. Odbor kancelář hejtmána kraje	29 zaměstnanců
2. Odbor kancelář ředitele krajského úřadu	38 zaměstnanců
3. Odbor podpory korporátního řízení a kontroly	43 zaměstnanců
4. Odbor právní a organizační	28 zaměstnanců
5. Odbor informatiky	24 zaměstnanců
6. Odbor vnitra a krajský živnostenský úřad	32 zaměstnanců
7. Odbor investiční a majetkový	45 zaměstnanců
8. Odbor financí	42 zaměstnanců
9. Odbor zdravotnictví	26 zaměstnanců
10. Odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury	33 zaměstnanců

11. Odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu	34 zaměstnanců
12. Odbor životního prostředí a zemědělství	71 zaměstnanců
13. Odbor školství, mládeže a sportu	74 zaměstnanců
14. Odbor evropských projektů	37 zaměstnanců
15. Odbor sociálních věcí	45 zaměstnanců
16. Odbor dopravy	41 zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

## **5 Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

V této kapitole je proveden popis a analýza stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Nejprve jsou popsány jednotlivé kroky a metody výběru a adaptace zaměstnanců a poté je provedena analýza těchto procesů. Analýza je v této kapitole provedena pomocí dotazníkového šetření a pomocí rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení krajského úřadu.

### **5.1. Proces výběru zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je na krajském úřadě řízen zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a také pracovním řádem, který je vnitřním předpisem Krajského úřadu MS kraje. Výběr zaměstnanců zabezpečuje odbor kancelář ředitele krajského úřadu, a to ve spolupráci s příslušnými vedoucími odboru.

Cílem krajského úřadu stejně jako kterékoliv jiné instituce je získat a vybrat zaměstnance, kteří budou nejlépe vyhovovat požadavkům daného pracovního místa a budou přispívat k dobrým mezilidským vztahům na pracovišti.

Hlavní cíle výběru zaměstnanců krajského úřadu jsou:

- rozpoznání toho, který z uchazečů o zaměstnání bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa,
- vybrání uchazeče, který bude přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů na krajském úřadě, a který je schopen akceptovat a přijmout hodnoty úřadu,
- vybrání uchazeče, který je dostatečně flexibilní a je schopen se dobře adaptovat na podmínky krajského úřadu.

Zaměstnanci personálního oddělení krajského úřadu se snaží při výběru zaměstnanců dodržovat následující zásady: důsledně dodržovat platné zákony a lidská práva, nebrat v úvahu přátelský nebo příbuzenský vztah k uchazeči, příslušnost uchazeče k náboženství, politické straně, apod. Snaží se vybírat zaměstnance na základě jeho schopností

vykonávat práci. Poskytují uchazeči pravdivé informace a považují informace poskytované uchazečem pro výběrové řízení za důvěrné.

Na Krajském úřadě MS kraje jsou využívány k výběru zaměstnanců především metody výběrového rozhovoru. Příležitostně jsou zde využívány také reference, ale to především v případě výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů, tedy při přesunu zaměstnanců uvnitř organizace. Ostatní metody výběru jako např. assessment centrum nebo výkonové testy nejsou využívány vůbec. Krajský úřad MS kraje využívá k výběru zaměstnanců vnitřní i vnější zdroje.

### **5.1.1 Výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Vnitřní výběrové řízení představuje zjednodušený proces výběru zaměstnanců. Výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů je rychlejší a méně nákladný. Odpadají zde náklady na inzerci a obvykle i počet uchazečů a náročnost výběrového řízení je menší. Tato forma výběrového řízení je velmi rychlá a nenáročná na administrativu. Dává prostor stávajícím zaměstnancům krajského úřadu, aby našli uplatnění na uvolněném pracovním místě.

Proces začíná vznikem nového pracovního místa nebo uvolněním stávajícího místa. Tato skutečnost je oznámena personálnímu oddělení, které připraví ve spolupráci s příslušným vedoucím oddělení či odboru oznámení o výběrovém řízení. Vedoucí zpracuje do návrhu své připomínky a zašle jej zpět na personální oddělení. Poté je toto oznámení o volném pracovním místě vystaveno na intranetu krajského úřadu a je zveřejněno vždy minimálně 2 dny. Intranet je vnitřní webová síť organizace, kde si všichni zaměstnanci krajského úřadu mohou najít informace, které potřebují ke své práci.

Pokud mají zaměstnanci zájem o vypsání výběrového řízení, přihlásí se prostřednictvím e-mailu. Vedoucí příslušného odboru posoudí všechny nabídky a rozhodne, kteří zaměstnanci splňují předpoklady na dané pracovní místo. V některých případech vedoucí odboru požádá o rozhovory s jednotlivými uchazeči. Personální oddělení zpracuje zprávu z vnitřního výběrového řízení, která je v elektronické podobě zaslána vedoucímu příslušného odboru k posouzení a schválení. Následuje schválení vedoucím odboru kanceláře ředitele krajského úřadu a posléze ředitelem krajského úřadu. Po rozhodnutí ředitele o výběru zaměstnance jsou všichni zájemci informováni prostřednictvím e-mailu.

Při výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá také metoda ověřování referencí. Zjišťují se informace od stávajících vedoucích zaměstnanců, týkající se spokojenosti, spolehlivosti zaměstnance, schopnosti začlenit se do pracovního kolektivu apod.

Možnost přihlásit se do výběrového řízení na nové pracovní místo v rámci organizace je pro stávající zaměstnance velmi významným motivačním faktorem a slouží organizaci k efektivnímu využití jejich profesního potenciálu. Určitým rizikem vnitřního náboru může být citlivý dopad na atmosféru organizace, která může být poznamenána určitým soupeřením mezi zaměstnanci.

Výhodou výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů krajského úřadu je to, že uchazeči o práci jsou již seznámeni s vnitřním prostředím organizace, orientují se v procesech a vazbách. Často také znají konkrétní pracovní pozici. S tím souvisí i kratší doba zapracování a snižování nákladů na adaptaci. Výhodou je také dobrá znalost osobnostního profilu stávajícího zaměstnance, jeho silných a slabých stránek. Naopak nevýhodou vnitřního náboru je tendence stávajících zaměstnanců setrvávat v pracovních stereotypech, které by si mnohdy žádaly nové, inovativní přístupy.

### **5.1.2 Výběr zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Výběr zaměstnanců z vnějších zdrojů je složitější a zdlouhavější proces než výběr zaměstnanců ze zdrojů vnitřních. Člení se na dvě etapy. První etapa se týká přípravy výběrového řízení. Výběrové řízení vyhláší ředitel krajského úřadu, a to v případech stanovených §7 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících, tedy při jmenování do funkce vedoucího úředníka a při vzniku pracovního poměru na dobu neurčitou úředníka zařazeného do krajského úřadu.

Návrh oznámení o vyhlášení výběrového řízení předkládají řediteli krajského úřadu spolu s návrhem na složení výběrové komise zaměstnanci personálního oddělení. Výběrová komise je vždy minimálně 4 členná. Zastoupen je vedoucí příslušného odboru, vedoucí oddělení, zástupce odboru kanceláře ředitele krajského úřadu a další člen, jehož práce je podobná povaze obsazovaného pracovního místa. Po schválení veškerých podkladů dochází neprodleně ke zveřejnění oznámení o vyhlášení výběrového řízení na úřední desce krajského úřadu, webových stránkách krajského úřadu a úřadu práce.

Dle zákona o úřednících je oznámení o volném pracovním místě vyvěšeno minimálně 15 dnů přede dnem určeným pro přihlášení uchazečů. Aby byl uchazeč do výběrového řízení zařazen, musí podat v tomto termínu přihlášku a doložit svůj životopis spolu s ověřenou kopií dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, dále dokládá výpis z evidence rejstříku trestů a osobní dotazník.

Po první etapě výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů, která se týká přípravy výběrového řízení, začíná druhá etapa, která se týká samotného výběru uchazečů. Personální oddělení nejprve shromažďuje došlou dokumentaci od uchazečů. Došlá dokumentace se poté eviduje do personálního informačního systému. Na základě došlých dokumentů personální oddělení vyhodnocuje uchazeče a provádí předvýběr z hlediska dosaženého vzdělání, praxe a úplnosti dodaných podkladů. Výběrová komise se poté seznámí se všemi podklady od uchazečů a rozhodne, kteří z nich postoupí do dalšího kola výběrového řízení.

Druhého kola výběrového řízení se tedy účastní již jen vybraní uchazeči. Rozhovor je většinou v délce 15 až 20 minut. V jeho závěru se komise dohodne na pořadí a vybere nejvhodnějšího uchazeče. Personální oddělení pak vytvoří zprávu o průběhu a výsledku výběrového řízení, v níž navrhne uchazeče vhodného k přijetí. Tato zpráva se předkládá řediteli krajského úřadu ke schválení. Ředitel poté rozhodne, zda uchazeč bude přijat či nikoliv.

Po ukončení výběrového řízení zaměstnanci personálního oddělení informují všechny uchazeče o výsledku, a to nejpozději ve lhůtě 10 dnů od rozhodnutí ředitele krajského úřadu. Neúspěšní uchazeči poté obdrží zpět zaslané podklady a s vybraným uchazečem je podepsána pracovní smlouva.

V případě, že je nějaký pracovník dlouhodobě pracovníě neschopný nebo je na rodičovské dovolené, přijímá krajský úřad zaměstnance na dobu určitou jako zástup nepřítomného zaměstnance.

Výhodou výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů je příchod nových zaměstnanců, kteří mají mnohdy inovativní přístupy k řešení daných problémů. Další výhodou je široká možnost výběru různých uchazečů. Nevýhodou výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů je vyšší náročnost

nejen ve fázi získávání a výběru, ale také ve fázi adaptace nového zaměstnance. Celkově je proces delší a náročnější časově i personálně.

Nevýhodou výběru zaměstnanců, ať už ze zdrojů vnitřních či vnějších, je na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje neposkytování zpětné vazby uchazečům.

### **5.1.3 Postup při výběrových řízeních**

Uchazeči jsou písemně případně telefonicky pozváni k osobnímu pohovoru před výběrovou komisí na přesně stanovený čas. Obvykle vedoucí výběrové komise pozve uchazeče do místnosti, nabídne mu místo k sezení, ukáže věšák, kde si může odložit věci a nabídne mu vodu. Poté uchazeče představí výběrové komisi a následně představí uchazeči jednotlivé členy výběrové komise. Na úvod hovoří vedoucí výběrové komise, kterým je obvykle vedoucí odboru kancelář ředitele krajského úřadu nebo jeho zástupce a klade obecné otázky typu, odkud se uchazeč dozvěděl o výběrovém řízení, proč má zájem o tuto pozici, zda zná organizační strukturu krajského úřadu, jestli ví, kdo je ředitelem či hejtmánem, případně otázky typu vyhodnoťte své silné a slabé stránky.

Pokud je uchazeč velmi nervózní, snaží se ho členové výběrové komise uklidnit otázkami např. na neobvyklé koníčky. Po úvodních dotazech předá vedoucí výběrové komise slovo jednotlivým členům, kteří již kladou otázky týkající se dané pracovní pozice nebo odborných znalostí nutných pro výkon dané práce, případně zjišťují podrobnosti týkající se předchozích pracovních zkušeností. Závěrem si vezme slovo opět vedoucí výběrové komise a zeptá se uchazeče:

- pokud by byl vybrán, kdy by mohl být pravděpodobný nástup do zaměstnání,
- zda není členem řídicích či kontrolních orgánů právnických osob,
- zda je osobou samostatně výdělečně činnou,
- zda má představu o případném platovém ohodnocení.

Na úplný závěr je dán prostor uchazeči na jeho případné dotazy. Potom je uchazeči oznámeno, že výběrová komise připraví výstupy z jednání a návrh pro ředitele krajského úřadu a teprve po rozhodnutí ředitele o výběru zaměstnance bude písemně vyrozuměn



o výsledku výběrového řízení, případně v jakém termínu to asi bude. Poté se členové komise rozloučí s uchazečem a na řadu přichází další uchazeč.

## **5.2. Proces adaptace zaměstnanců**

Po výběru a přijetí nového zaměstnance nastává proces adaptace. Cílem adaptačního procesu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje je urychlit integraci nového zaměstnance, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti při plnění pracovních úkolů.

Záměrem adaptačního procesu krajského úřadu je dosáhnout:

- žádoucího standardu výkonu odbornosti, kompetencí a pracovního výkonu,
- integrace nových zaměstnanců do prostředí a kultury úřadu,
- respekt nových zaměstnanců k organizační kultuře,
- zamezení fluktuace zaměstnanců ve zkušební době,
- zhodnocení investic do získávání nových zaměstnanců.

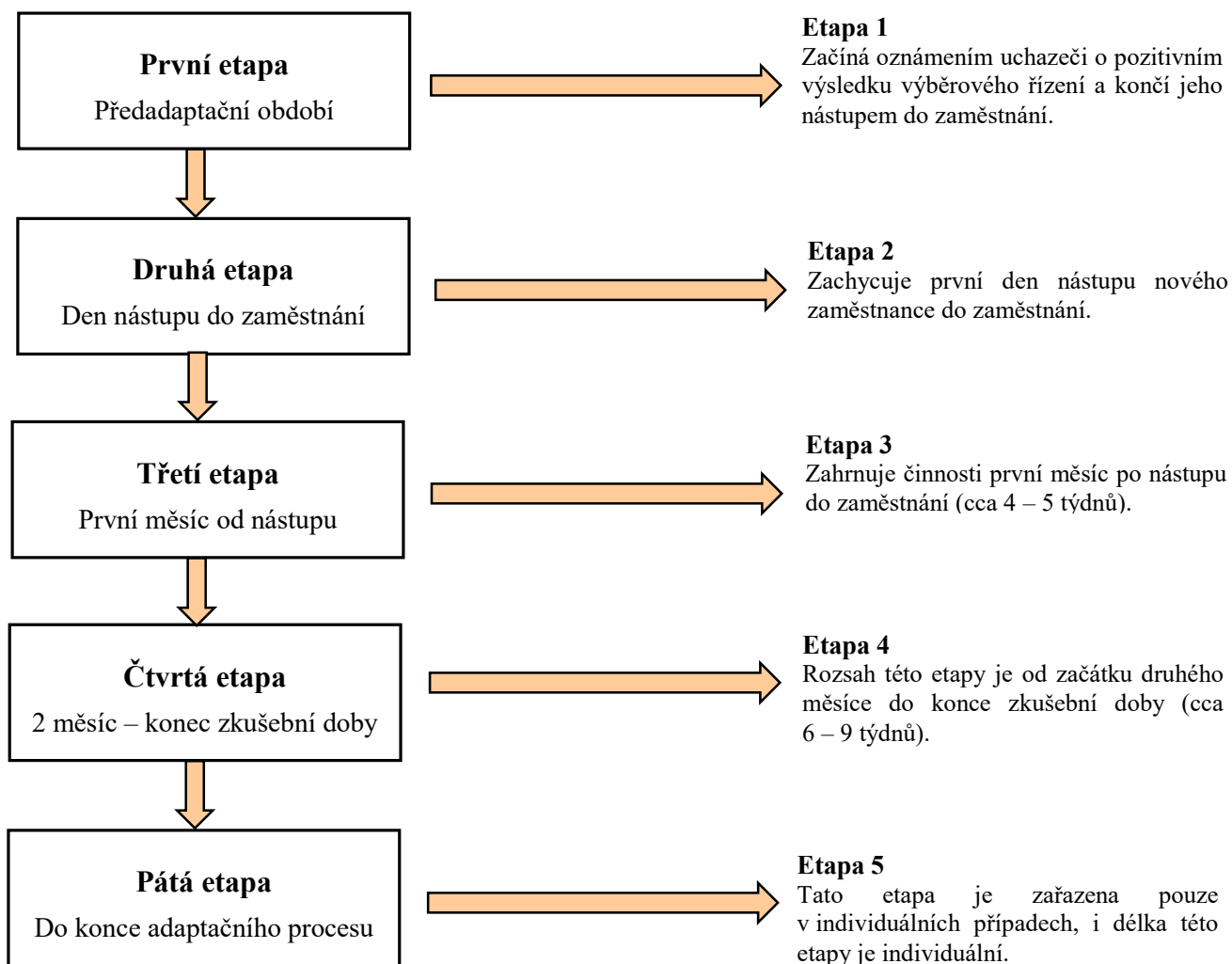
Adaptační proces se v rámci krajského úřadu rozlišuje na adaptační proces nového zaměstnance, adaptační proces při návratu z rodičovské dovolené a adaptační proces při přesunu zaměstnance na jiný odbor či oddělení.

První typ adaptačního procesu nového zaměstnance se týká zaměstnanců, kteří na krajském úřadě dosud nepracovali. U adaptačního procesu při návratu z rodičovské dovolené se vychází z předpokladu, že tento zaměstnanec již částečně zná kulturu organizace i chod úřadu a má přehled o své pracovní náplni. Adaptační proces je tomuto předpokladu uzpůsoben. Adaptační proces při přesunu zaměstnance na jiný odbor či oddělení je proces adaptace, ke kterému dochází při přesunu stávajících zaměstnanců mezi jednotlivými odbory či odděleními. Tito zaměstnanci zcela znají chod úřadu i kulturu organizace, a proto je zde proces adaptace soustředěn převážně na pracovní náplň, která je pro zaměstnance nová.

### 5.2.1. Struktura adaptačního procesu

Adaptační proces je rozčleněn do 4 případně 5 etap, kterými zaměstnanci úřadu postupně procházejí. Každá etapa je specifická a má za cíl usnadnit adaptační proces na novém pracovišti. Celý proces adaptace je znázorněn na Obr. 5.1.

Obr. 5.1 Struktura adaptačního procesu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje



Zdroj: Vlastní zpracování

První etapa zachycuje předadaptační období. Tato etapa se odehrává před nástupem na nové pracoviště. V této části je novému zaměstnanci zaslána příručka obsahující základní informace o krajském úřadu, personálních a organizačních záležitostech, sociálním fondu, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců apod. Personální oddělení v první etapě řeší řadu administrativních a organizačních úkonů, se kterými nové zaměstnance podrobně seznamují.

Druhá etapa adaptace se odehrává první den nástupu nového zaměstnance. V tento den čeká nové zaměstnance úvodní setkání s vedoucím odboru kanceláře ředitele krajského úřadu, prezentace se základními informacemi o krajském úřadu, proškolení v oblasti BOZP a PO, proškolení v oblasti bezpečnosti informačních technologií, seznámení s mentorem, který bude v průběhu adaptace novému zaměstnanci nápomocen, představení ostatních kolegů na oddělení, seznámení s adaptačním plánem a předání pracovních pomůcek.

Třetí etapa probíhá první měsíc od nástupu nového zaměstnance. V rámci této etapy zaměstnanec průběžně získává od svého mentora bližší informace o pracovišti, o své pracovní náplni, kultuře organizace, seznámí se s různými formuláři a blíže poznává své kolegy. Zaměstnanec také projde řadou školení a osvojí si nové vědomosti. Během této etapy mentor průběžně poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu. V závěru třetí etapy adaptačního procesu proběhne ústní, neformální zhodnocení dosavadní činnosti nového zaměstnance.

Čtvrtá etapa adaptačního procesu probíhá do konce zkušební doby. V této etapě se zaměstnanci již víceméně orientují jak v organizační struktuře a kultuře organizace, tak i v činnostech, které vyžaduje jejich pracovní místo. I zde prochází zaměstnanec řadou školení. Nejpozději do konce čtvrté etapy se zaměstnanec zúčastní pěti denního vstupního vzdělávání, které musí absolvovat každý nový zaměstnanec krajského úřadu. Na závěr proběhne formální zhodnocení dosavadní činnosti nového zaměstnance, zhodnocení splnění cílů adaptačního plánu vedoucím zaměstnancem a přiděleným mentorem.

Poslední, pátá etapa probíhá do konce adaptačního období. Tato etapa se týká pouze vybraných pracovních míst a její délka je sdělena zaměstnanci nejpozději v den nástupu.

### **5.2.2. Adaptační plán**

Adaptační plán slouží k zefektivnění průběhu adaptačního procesu, k jeho plánování, monitorování a vyhodnocování. Pomocí adaptačního plánu se adaptační proces člení v časové ose do aktivit podporujících adaptaci zaměstnance v novém prostředí. V adaptačním plánu krajského úřadu je definován cíl adaptace, jsou zde stanoveny konkrétní činnosti a kontrolní body adaptace, které pomáhají snadnějšímu monitorování průběhu a výsledku adaptačního procesu.

Za sestavení adaptačního plánu, jeho konkrétní cíle a náplň odpovídá vedoucí zaměstnanec, tedy přímý nadřízený zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec je také zodpovědný za průběh a výsledky adaptačního procesu. Adaptační plán má elektronickou podobu. Vedoucí zaměstnanec nového zaměstnance s adaptačním plánem seznamuje na úvodní schůzce při nástupu nového zaměstnance do zaměstnání.

Adaptace zaměstnance na nové pracovní a sociální prostředí trvá obvykle 3 měsíce, ale může být nastavena také na delší nebo na kratší období. Délka adaptačního procesu se na krajském úřadě odvíjí od charakteru a náročnosti pracovní činnosti, zařazení zaměstnance v organizační struktuře, individuálních zkušeností a praxe nově příchozích zaměstnanců.

### **5.2.3. Vzdělávání v rámci adaptačního procesu**

Vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu začíná prakticky první den nástupu nového zaměstnance. První povinností nového zaměstnance je, co možná nejdříve se seznámit s chodem oddělení, na kterém zaměstnanec pracuje. Zaměstnanci musí také absolvovat úvodní školení. Úvodní školení je proces informování zaměstnance o chodu úřadu. Toto školení zajišťují zaměstnanci personálního oddělení.

Jde o informace z následujících oblastí:

- základní informace o krajském úřadě,
- informace o provozních záležitostech,
- seznámení se základními povinnostmi a kompetencemi,
- vyjasnění očekávání a záměrů do budoucna.

Poté musí zaměstnanci absolvovat také vstupní školení, což krajský úřad chápe jako vzdělávání vycházející ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů, kdy je stanoveno, že nový zaměstnanec se účastní vstupního vzdělávání. Toto vstupní vzdělávání jsou úředníci povinni ukončit do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.

### **5.3 Analýza dotazníkového šetření**

V této části diplomové práce je provedena analýza s cílem zjistit současný stav procesů výběru a adaptace zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. K tomuto účelu bylo použito dotazníkové šetření, neboť se jedná o jednoduchý a efektivní způsob sběru dat. Před samotným dotazníkovým šetřením byla provedena pilotáž, kdy byl dotazník rozeslán šesti zaměstnancům krajského úřadu. Během pilotáže bylo zjištěno, že dotazník vyhovuje svému účelu a proto nebyly potřebné žádné další jeho úpravy.

Pro získání názorů zaměstnanců Krajského úřadu MS kraje na současné procesy výběru a adaptace zaměstnanců byl proveden kvantitativní výzkum metodou elektronického dotazníkového šetření. Použit byl anonymní dotazník, který obsahoval 25 otázek, z toho 3 otázky byly identifikační (viz Příloha 2). Dotazník byl rozdán celkem 68 zaměstnancům krajského úřadu. Respondenty byli zaměstnanci, kteří absolvovali proces výběru a adaptace v letech 2013 – 2015.

V dotazníku byly použity otázky uzavřené, otevřené i polootevřené. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem, pro který byl tento dotazník sestaven. Také byla zdůrazněna jeho anonymita, aby zaměstnanci mohli plně vyjádřit své názory a připomínky týkající se současných procesů výběru a adaptace. Dotazníky byly vyplněny po 14 dnech a návratnost činila cca 93 %.

#### **5.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

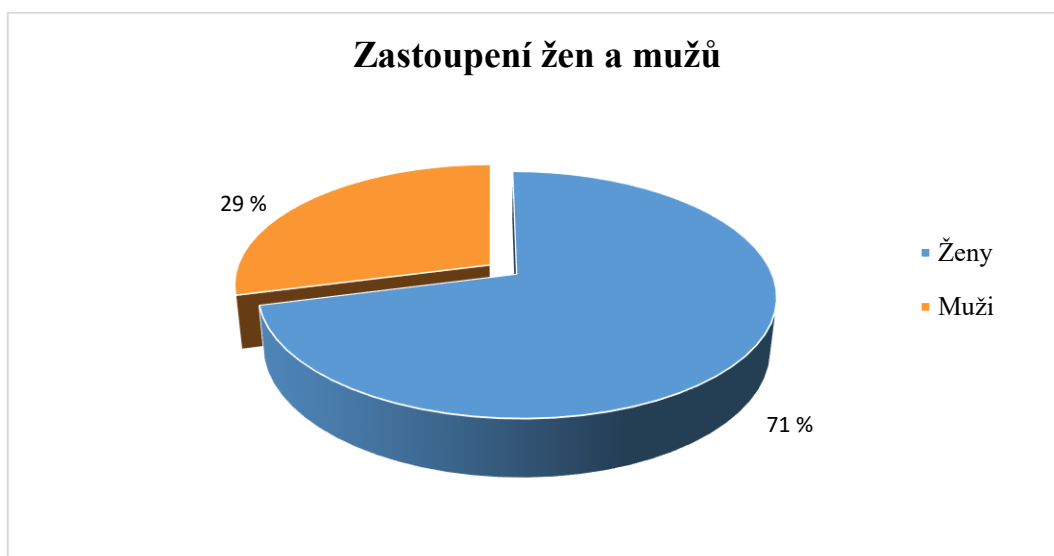
##### **Identifikační otázky**

Kontingenční tabulky, které obsahují třídění podle identifikačních otázek, jsou zpracovány v Příloze 3.

##### **Pohlaví respondentů**

První identifikační otázka se týkala pohlaví respondentů. Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 45 žen (71 %) a 18 mužů (29 %).

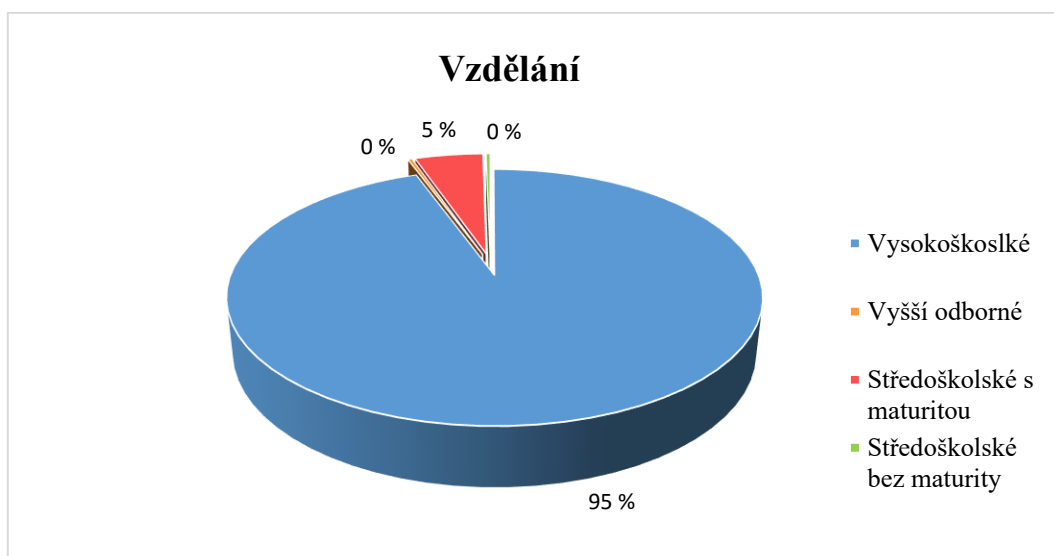
Graf 5.1 Zastoupení žen a mužů



### Dosažené vzdělání

Druhá identifikační otázka se týkala vzdělání respondentů. Respondenti zde měli na výběr čtyři varianty. Většina respondentů absolvovala vysokoškolské vzdělání, a to 95 % (60 respondentů), pouze 5 % (3 respondenti) absolvovali středoškolské vzdělání s maturitou.

Graf 5.2 Dosažené vzdělání zaměstnanců



### Na jakém odboru pracujete?

Poslední identifikační otázka se týkala odboru, na kterém zaměstnanci Krajského úřadu MS kraje pracují. Pro větší přehlednost jsou odpovědi respondentů na tuto otázku zpracovány v následující tabulce.

Tab. 5.1 Na jakém odboru pracujete?

Druh odboru	Podíl	Počet respondentů
1. Odbor kancelář hejtmana kraje	1,59%	1
2. Odbor kancelář ředitele krajského úřadu	4,76 %	3
3. Odbor podpory korporátního řízení a kontroly	1,59 %	1
4. Odbor právní a organizační	9,52 %	6
5. Odbor informatiky	7,94 %	5
6. Odbor vnitra a krajský živnostenský úřad	11,12 %	7
7. Odbor investiční a majetkový	3,17 %	2
8. Odbor financí	4,76 %	3
9. Odbor zdravotnictví	3,17 %	2
10. Odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury	6,35 %	4
11. Odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu	7,94 %	5
12. Odbor životního prostředí a zemědělství	4,76 %	3
13. Odbor školství, mládeže a sportu	7,94 %	5
14. Odbor evropských projektů	7,94 %	5
15. Odbor sociálních věcí	11,13 %	7
16. Odbor dopravy	6,35 %	4

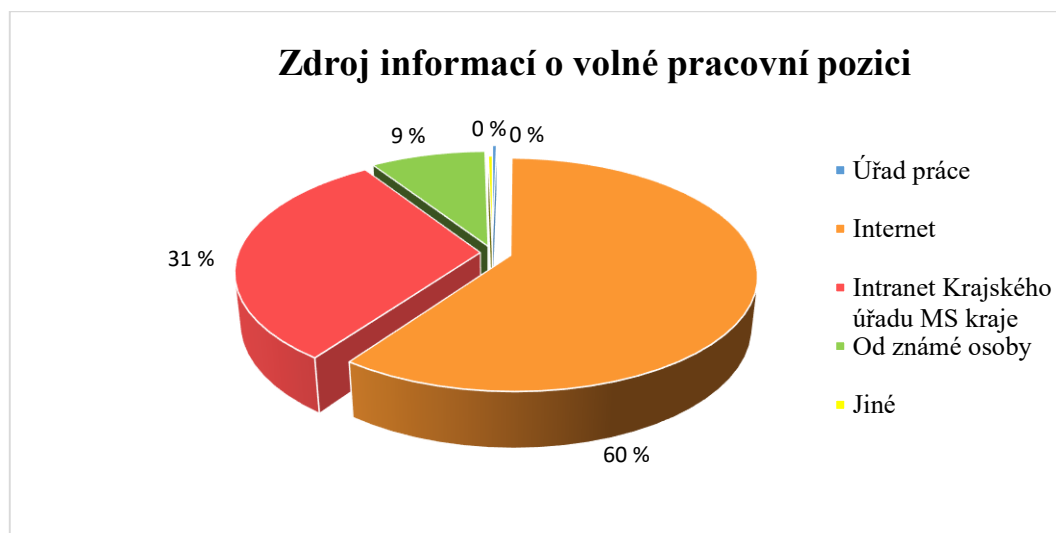
Odpovědi respondentů dle identifikační otázky týkající se odboru, na kterém zaměstnanci pracují, se v zásadě příliš nelišily. Rozdíly byly zaznamenány u odpovědí respondentů na otázku č. 17 týkající se poskytování zpětné vazby od mentora v průběhu adaptačního procesu, kde 4 z 6 zaměstnanců odboru právního a organizačního odpověděli, že

zpětnou vazbu od mentora v průběhu adaptačního procesu nedostali. Zde je vidět nesystematická práce mentora na tomto odboru, který pouze 2 zaměstnancům poskytoval průběžnou zpětnou vazbu. U otázky č. 20 týkající se zhodnocení adaptačního procesu na konci adaptace zaměstnanci odboru zdravotnictví (2 respondenti) odpověděli, že neměli možnost zhodnotit adaptační proces na konci adaptace, což poukazuje na to, že mentor či vedoucí zaměstnanec na tomto odboru zaměstnancům neumožňuje adaptační proces zhodnotit. Naopak všichni dotázaní zaměstnanci odboru sociálních věcí (7 respondenti) u otázky č. 20 odpověděli, že měli možnost zhodnotit adaptační proces na konci adaptace. Z odpovědí respondentů je patrné, že mentoři na jednotlivých odděleních nepostupují stejným způsobem.

### **Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce práce na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje?**

Cílem první otázky bylo zjistit, z jakých zdrojů uchazeči nejčastěji získávají informace o novém pracovním místě na Krajském úřadě MS kraje. Tato otázka obsahovala různé možnosti odpovědí, byla zde také možnost jiné v případě, že si respondenti nevybrali žádnou z uvedených možností.

Graf 5.3 Zdroj informací o volné pracovní pozici



**Interpretace výsledků:** Z následujícího grafu je patrné, že většina zaměstnanců se o volné pozici dozvěděla prostřednictvím internetu, a to 60 % (38 respondentů), 31 % zaměstnanců se o volné pracovní pozici dozvědělo prostřednictvím intranetu krajského úřadu (19 respondentů) a zbytek zaměstnanců se o volné pracovní pozici dozvěděl

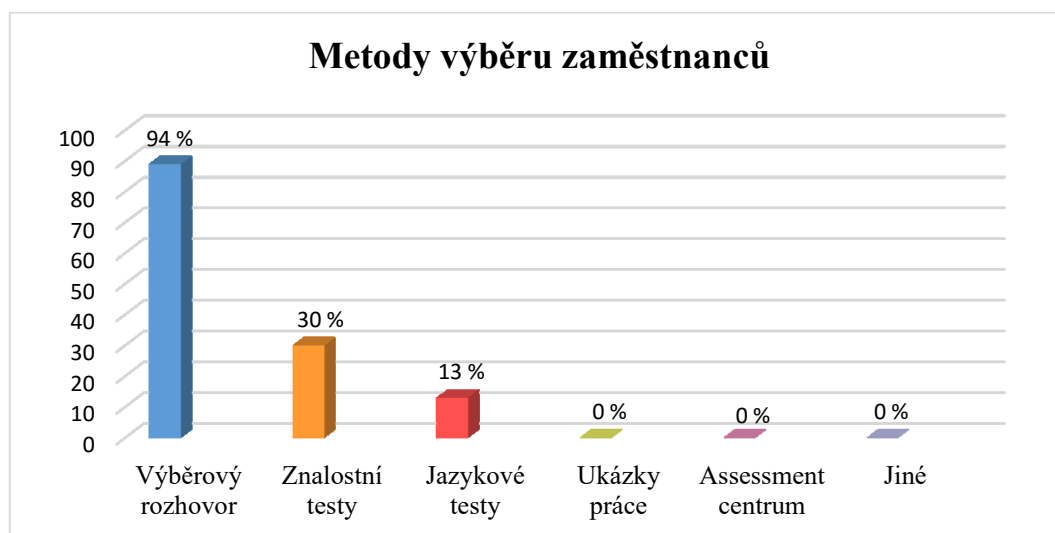


od známé osoby 9 % (6 respondentů). Možnost úřad práce nebo jiné nevyužil žádný z dotázaných.

### Otázka č. 2 Které metody výběru jste absolvoval/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké metody výběru se nejčastěji používají na Krajském úřadě MS kraje. Respondenti mohli označit libovolný počet ze škály variant odpovědí. Poslední možností byla varianta „Jiné“, kterou mohli zaměstnanci využít, pokud absolvovali jinou formu výběru, která nebyla ve škále odpovědí uvedena.

Graf 5.4 Metody výběru zaměstnanců

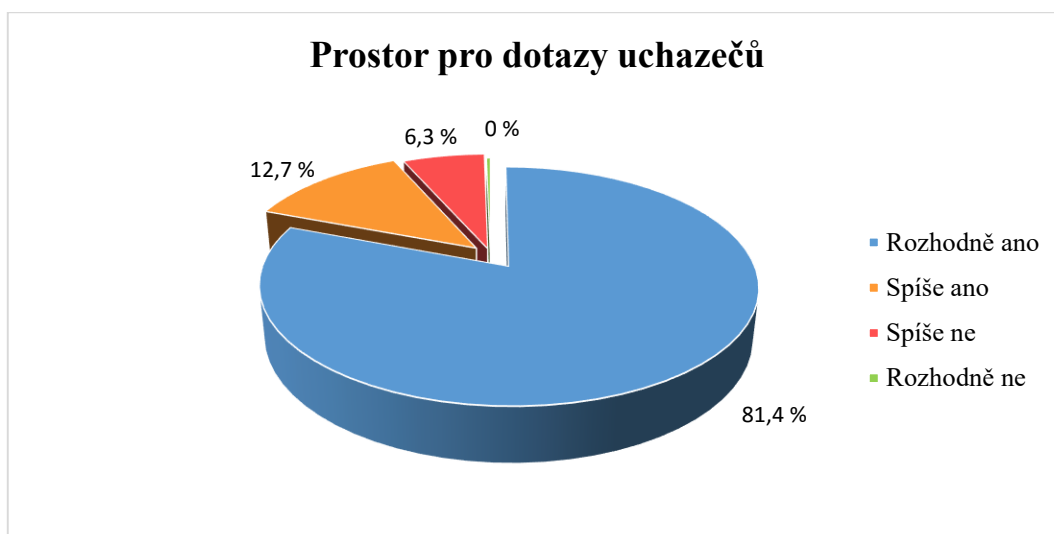


**Interpretace výsledků:** Respondenti měli na výběr širokou škálu odpovědí, poslední varianta byla možnost „Jiné“, kterou nevyužil ani jeden respondent. Nejčastější metodou výběru zaměstnanců je výběrový rozhovor, který absolvovalo 94 % (59 respondentů), druhou nejčastější metodou jsou znalostní testy, které absolvovalo 30 % (19 respondentů) a poslední využitou možností byly jazykové testy, které absolvovalo 13 % (8 respondentů). Ostatní možnosti nevyužil žádný z dotázaných. Z výsledků je patrné, že 36 % všech respondentů absolvovalo více metod výběru.

### Otázka č. 3 Byl Vám během výběrového řízení poskytnut prostor pro Vaše dotazy?

Další otázka se týkala průběhu výběrového řízení. Zde se respondenti mohli vyjádřit k tomu, zda jim během výběrového řízení byl poskytnut prostor pro případné dotazy.

Graf 5.5 Poskytnutí prostoru pro dotazy uchazečů

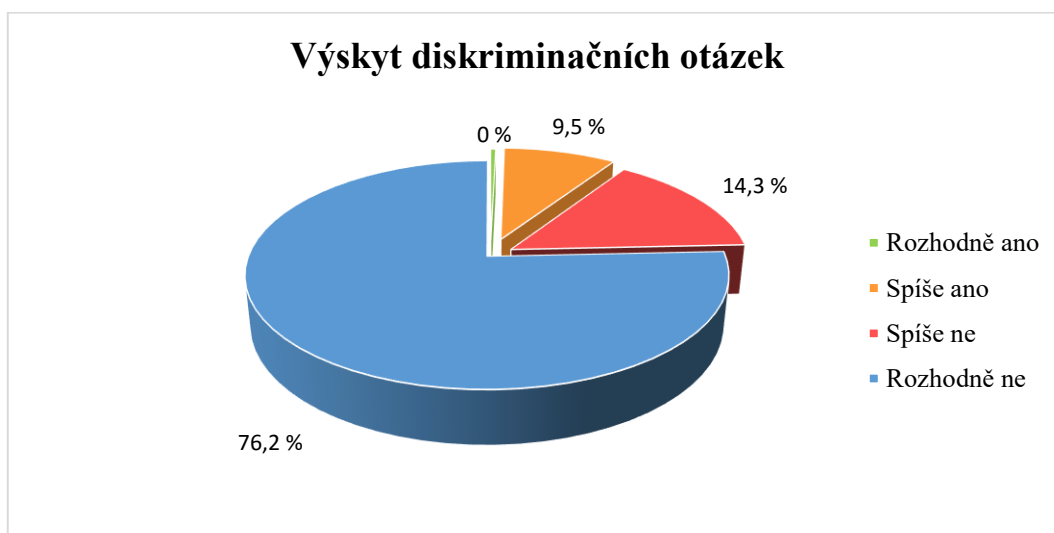


**Interpretace výsledků:** Většina dotázaných využila možnost rozhodně ano, a to 81,4 % (51 respondentů), možnost spíše ano využilo 12,7 % (8 respondentů) a možnost spíše ne využila 6,3 % (4 respondenti). Možnost rozhodně ne nevyužil ani jeden z dotázaných.

#### Otázka č. 4 Byly Vám během výběrového řízení kladeny diskriminační otázky?

Tato otázka se týkala výskytu diskriminačních otázek při výběrovém řízení. Respondenti zde měli možnost vyjádřit se, zda se při výběrovém řízení setkali s diskriminačními otázkami jako např. náboženství, sexuální orientace, věk, děti, apod.

Graf 5.6 Kladení diskriminačních otázek



**Interpretace výsledků:** Z grafu je patrné, že většina respondentů využila možnost rozhodně ne, a to 76,2 % (48 respondentů), možnost spíše ne využilo 14,3 % (9 respondentů), možnost spíše ano 9,5 % (6 respondentů) a možnost rozhodně ano nevyužil žádný z dotázaných. V tomto ohledu lze říci, že se členové výběrových komisí snaží během výběrových řízení neklást diskriminační otázky a jednat profesionálně, avšak 6 respondentů odpovědělo, že jim byly kladeny diskriminační otázky, proto by členové výběrových komisí měli postupovat u všech uchazečů stejně a snažit se vyhnout diskriminačním otázkám.

**Otázka č. 5 Byla Vám během výběrového řízení představena pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je uchazečům během výběrového řízení představena pracovní pozice.

Graf 5.7 Představení volné pracovní pozice

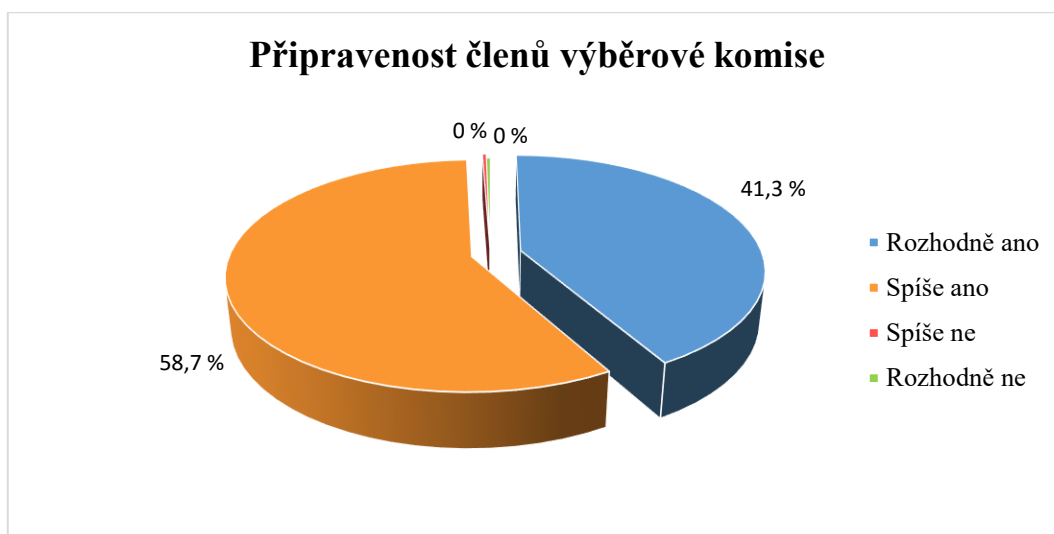


**Interpretace výsledků:** 34,9 % (22 respondentů) odpovědělo rozhodně ano, největší počet 58,7 % (37 respondentů) odpovědělo spíše ano, možnost spíše ne využilo 6,4 % (4 respondenti) a možnost rozhodně ne nevyužil žádný z respondentů.

**Otázka č. 6 Byli členové výběrové komise dobře připraveni?**

V této otázce respondenti hodnotili připravenost členů výběrové komise. Respondenti vybírali z možností rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Graf 5.8 Připravenost členů výběrové komise

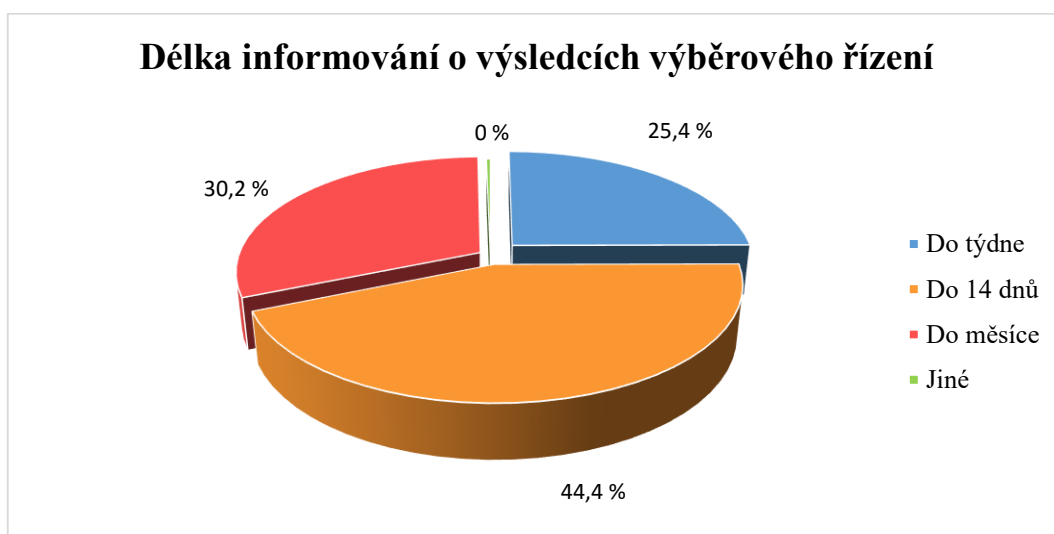


**Interpretace výsledků:** Z grafu je patrné, že respondenti u této otázky využili pouze dvě z nabízených čtyř možností odpovědí. Možnost rozhodně ano využilo 41,3 % (26 respondentů) a možnost spíše ano využilo 58,7 % (37 respondentů). Možnost spíše ne a rozhodně ne nevyužil žádný z dotázaných, což značí o dobré připravenosti členů výběrové komise.

**Otázka č. 7 Jak dlouho trvalo, než jste byli informováni o výsledcích výběrového řízení?**

Cílem této otázky bylo zjistit, po jaké době jsou uchazeči o nové zaměstnání informováni o výsledcích výběrového řízení.

Graf 5.9 Doba informování o výsledcích výběrového řízení

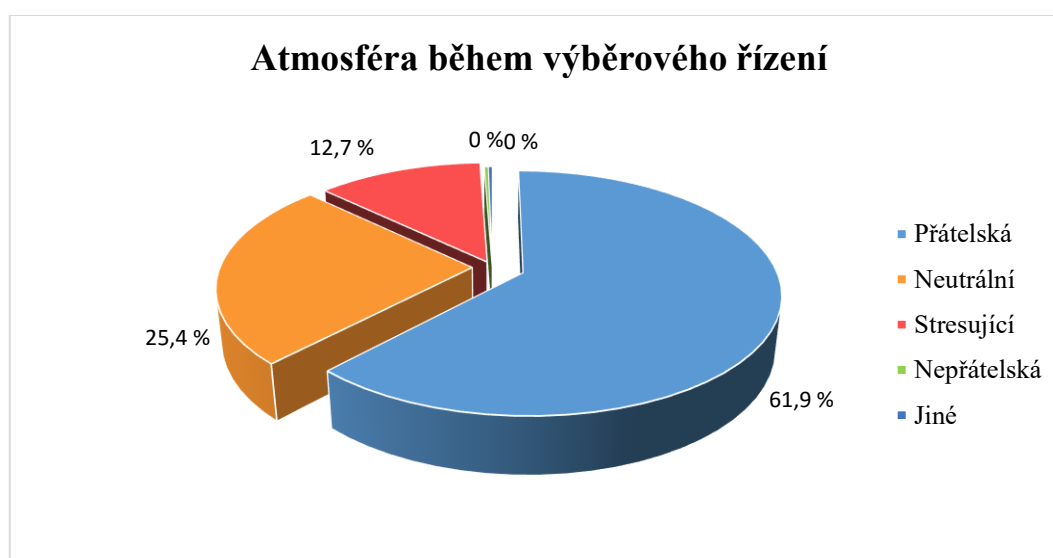


**Interpretace výsledků:** Z odpovědí respondentů vyplývá, že do týdne bylo informováno o výsledcích výběrového řízení 25,4 % (16 respondentů), do 14 dnů bylo informováno 44,4 % (28 respondentů) do měsíce bylo informováno 30,2 % (19 respondentů). Informovat uchazeče o výsledcích výběrového řízení do měsíce po absolvování výběrového řízení je poměrně dlouhá doba, proto by bylo vhodné, aby uchazeči byli informováni do 14 dnů po absolvování výběrového řízení. Možnost jiné nevyužil žádný z respondentů.

#### **Otázka č. 8 Jak byste hodnotil/a atmosféru během výběrového řízení?**

Cílem této otázky bylo ohodnotit atmosféru během výběrového řízení. Respondenti mohli vybírat z možností přátelská, neutrální, stresující, nepřátelská a jiné.

Graf 5.10 Atmosféra výběrového řízení



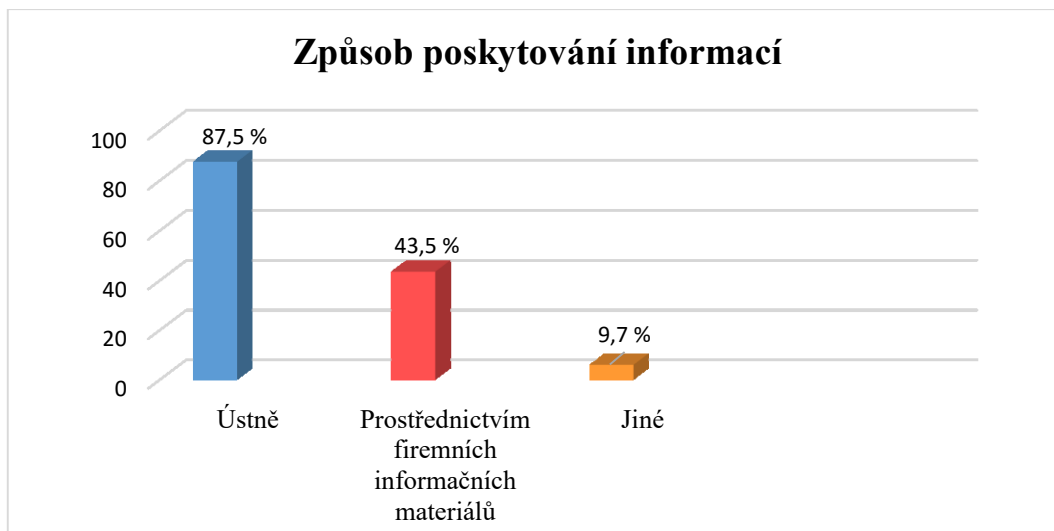
**Interpretace výsledků:** Z grafu vyplývá, že atmosféra byla pro většinu respondentů přátelská 61,9 % (39 respondentů), pro 25,4 % (16 respondentů) byla atmosféra neutrální a stresující byla atmosféra při výběrovém řízení pro 12,7 % (8 respondentů). Možnost nepřátelská a jiné nevyužil žádný z respondentů.

#### **Otázka č. 9 Jakým způsobem Vám byly poskytnuty informace o Krajském úřadě Moravskoslezského kraje?**

Tato otázka se týkala toho, jakým způsobem jsou poskytovány informace novým zaměstnancům. Respondenti zde mohli vybírat z možností ústně, prostřednictvím firemních

informačních materiálů a jiné. U této otázky měli respondenti možnost zvolit více variant odpovědí.

Graf 5.11 Způsob poskytování informací o Krajském úřadě MS kraje

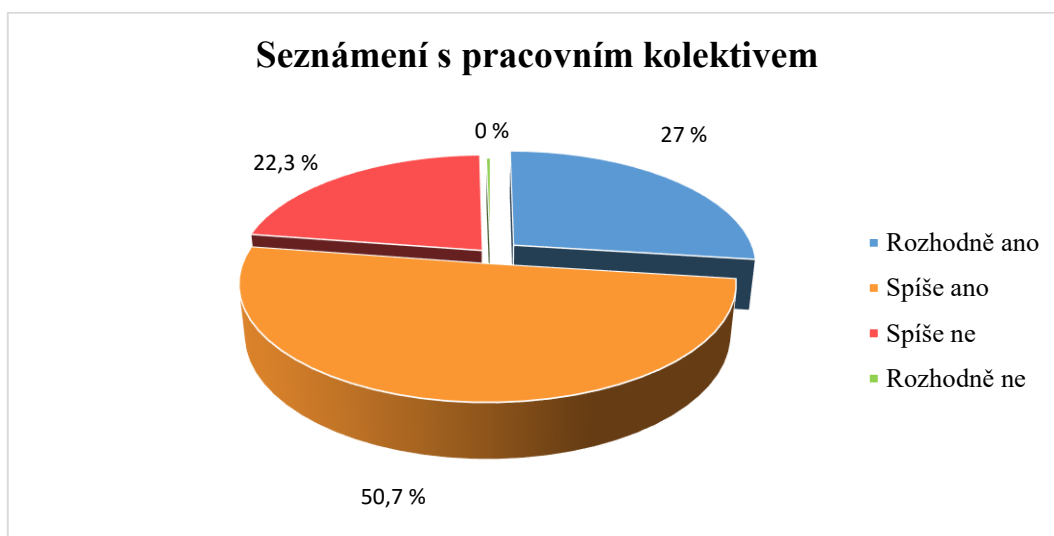


**Interpretace výsledků:** Většina dotázaných 87,5 % (55 respondentů) odpovědělo, že informace o Krajském úřadě MS kraje jim byly poskytnuty ústně, 43,5 % (27 respondentů) odpovědělo, že informace jim byly poskytnuty prostřednictvím firemních materiálů a 9,7 % (6 respondentů) využilo možnost „Jiné“, kde doplnili, že informace jim byly poskytovány prostřednictvím internetových stránek krajského úřadu a některé informace byly zaslány také e-mailem. Z odpovědí respondentů je patrné, že zaměstnancům krajského úřadu jsou většinou informace poskytovány ústně a některým zaměstnancům jsou potřebné informace poskytnuty také prostřednictvím firemních materiálů či jiným způsobem.

**Otázka č. 10 Myslíte si, že jste byl řádně představen/a kolegům/spolupracovníkům?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda byli respondenti řádně představeni svým kolegům a spolupracovníkům. U této otázky měli respondenti možnost vybírat ze čtyř možností odpovědí, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Graf 5.12 Představení pracovnímu kolektivu

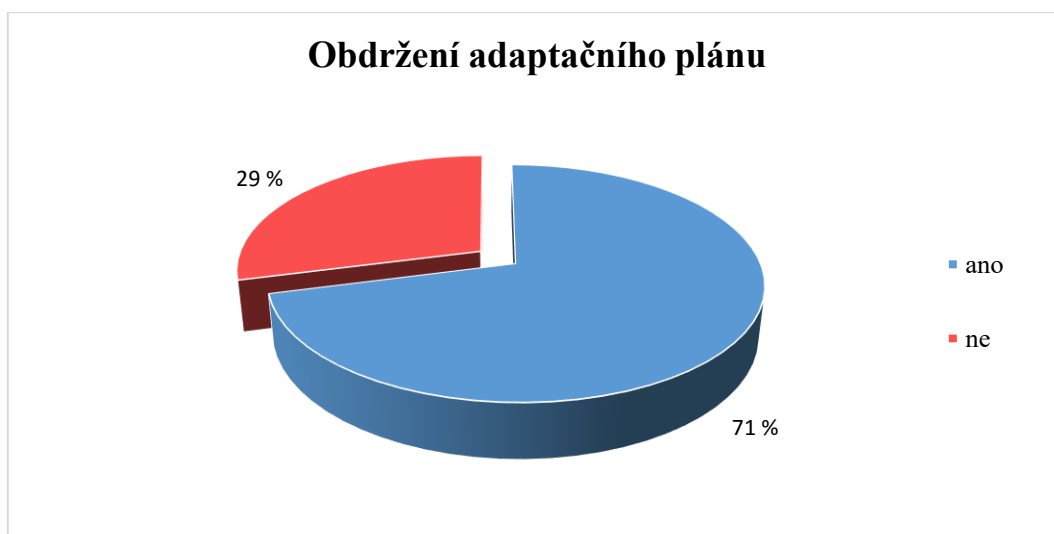


**Interpretace výsledků:** Možnost rozhodně ano využilo 27 % (17 respondentů), možnost spíše ano využila většina respondentů 50,7 % (32 respondentů), možnost spíše ne využilo 22,3 % (14 respondentů) a možnost rozhodně ne nevyužil žádný z dotázaných.

#### Otázka č. 11 Obdrželi jste na začátku adaptace adaptační plán?

Tato otázka měla zjistit, zda respondenti na začátku adaptace obdrželi adaptační plán. Na výběr zde respondenti měli pouze dvě možnosti, a to ano a ne.

Graf 5.13 Obdržení adaptačního plánu

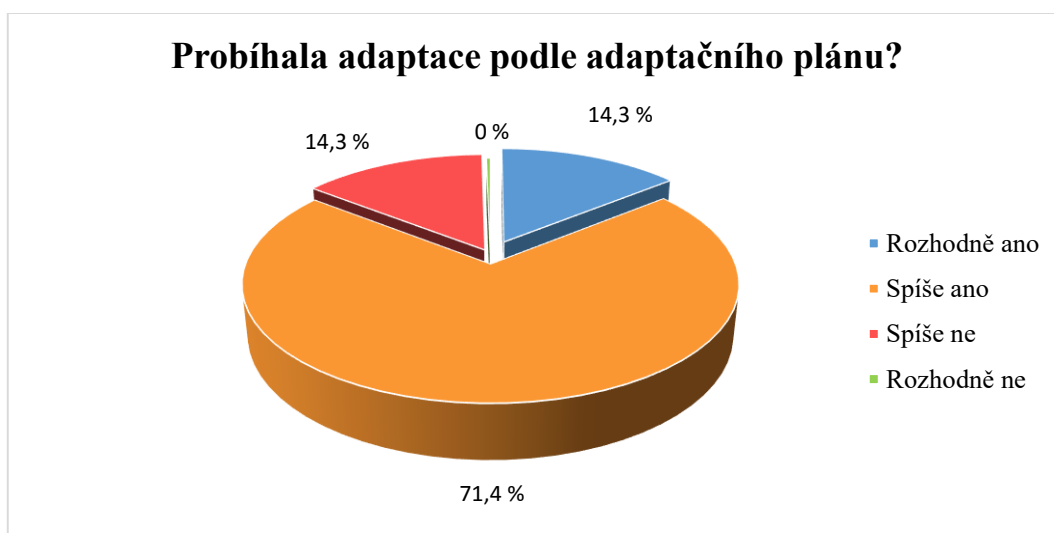


**Interpretace výsledků:** Větší část respondentů odpověděla, že na začátku adaptace obdržela adaptační plán, a to 71 % (45 respondentů), adaptační plán na začátku adaptace neobdrželo 29 % (18 respondentů). Je důležité, aby každý nově nastupující zaměstnanec na začátku adaptace obdržel adaptační plán, v tomto směru by bylo vhodné postupovat u všech nově nastupujících stejně.

#### Otázka č. 12 Probíhala adaptace podle přiděleného adaptačního plánu?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda probíhala adaptace podle adaptačního plánu. V případě, že respondenti odpověděli záporně u otázky č. 11, byli vyzváni, aby u této otázky neodpovídali.

Graf 5.14 Probíhala adaptace podle adaptačního plánu?



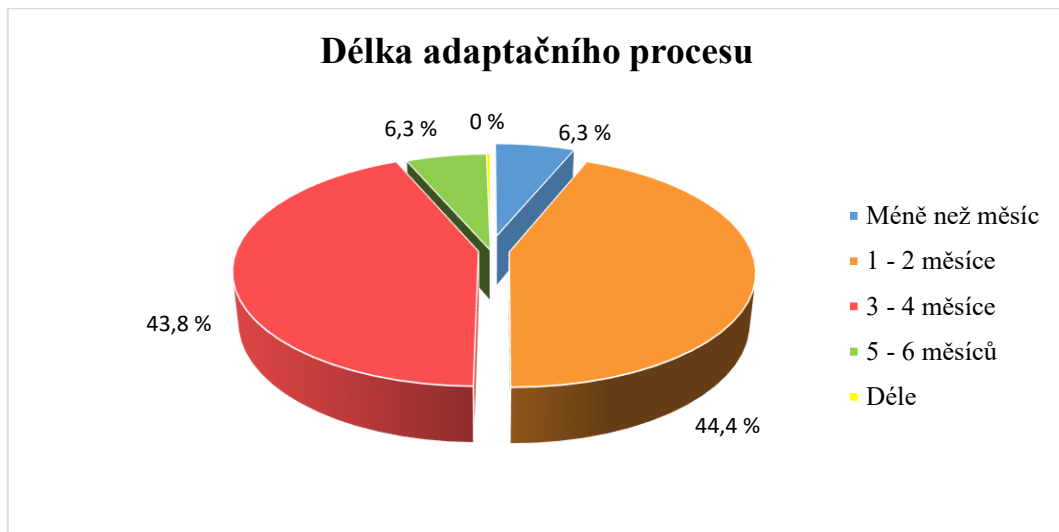
**Interpretace výsledků:** Na tuto otázku odpovídalo celkem 45 respondentů, jelikož 18 respondentů odpovědělo záporně u předchozí otázky a byli vyzváni, aby otázku č. 12 nevyplňovali. Možnost rozhodně ano využilo 14,3 % (6 respondentů), většina respondentů odpověděla spíše ano, a to 71,4 % (33 respondentů) a zbytek respondentů odpověděl spíše ne, a to 14,3 % (6 respondentů). Možnost rozhodně ne nevyužil žádný z dotázaných.

#### Otázka č. 13 Jak dlouho trval Váš adaptační proces?

Tato otázka měla zjistit, jak dlouho trval adaptační proces jednotlivých zaměstnanců. Respondenti zde měli na výběr z více možností, poslední možnost byla „Děle“.



Graf 5.15 Délka adaptačního procesu

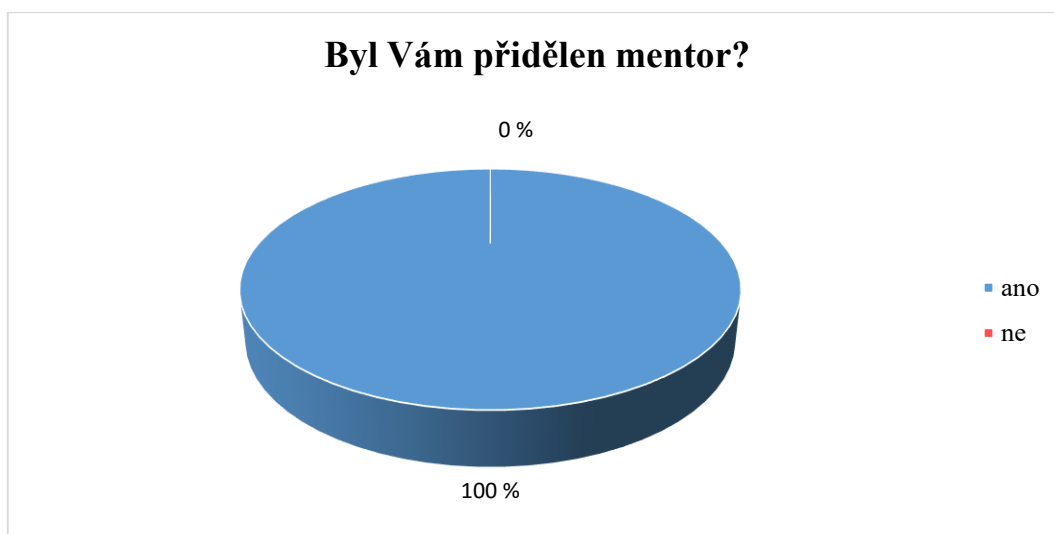


**Interpretace výsledků:** 6,3 % (4 respondenti) odpověděli, že jejich délka adaptace byla kratší než 1 měsíc, stejný počet respondentů označil jako délku adaptace období 5 – 6 měsíců. Největší počet respondentů 44,4 % (28 respondentů) označilo jako délku adaptace 1 – 2 měsíce a zbytek respondentů 43,8 % (27 respondentů) označilo možnost 3 – 4 měsíce. Z výsledků vyplývá, že délka adaptace je závislá na individuálních podmínkách a schopnostech nových zaměstnanců.

**Otázka č. 14 Byl Vám při zapracování přidělen mentor, který Vám byl nápomocen a k dispozici pro jakékoli dotazy?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je novým zaměstnancům nastupujícím na Krajský úřad MS kraje přidělen mentor.

Graf 5.16 Přidělení mentora při zapracování

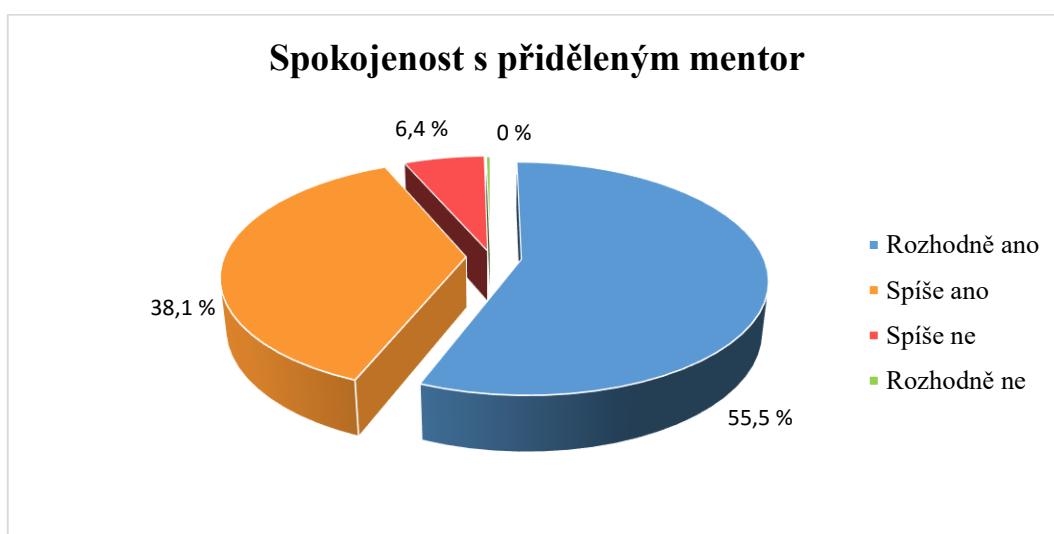


**Interpretace výsledků:** Všichni respondenti využili možnost odpovědi ano, a to 100% (63 respondentů), možnost ne nevyužil žádný z dotázaných. Z této otázky je patrné, že nově nastupujícím zaměstnancům je vždy přidělen mentor.

**Otázka č. 15 Byl/a jste spokojen/a s přiděleným mentorem?**

Tato otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s přiděleným mentorem v průběhu jejich adaptačního procesu.

Graf 5.17 Spokojenost s mentorem

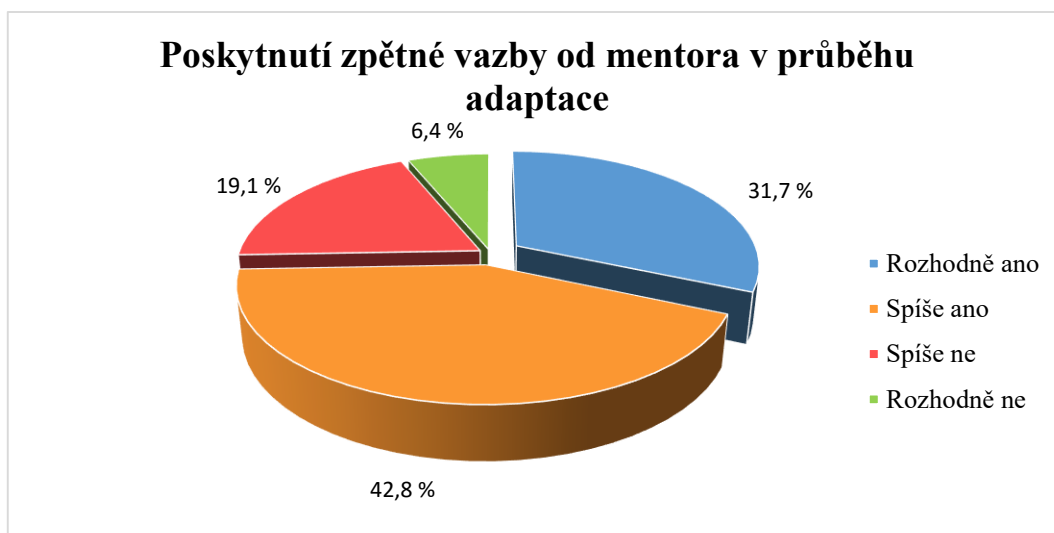


**Interpretace výsledků:** Největší počet respondentů 55,5 % (35 respondentů) označilo možnost rozhodně ano u otázky týkající se spokojenosti s přiděleným mentorem, možnost spíše ano využilo 38,1 % (24 respondentů), možnost spíše ne 6,4 % (4 respondenti) a možnost rozhodně ne nevyužil žádný z dotázaných.

#### **Otázka č. 16 Byla Vám poskytnuta zpětná vazba od mentora v průběhu adaptace?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda mentor poskytuje přiděleným zaměstnancům zpětnou vazbu již v průběhu adaptace.

Graf 5.18 Poskytnutí zpětné vazby od mentora v průběhu adaptačního procesu

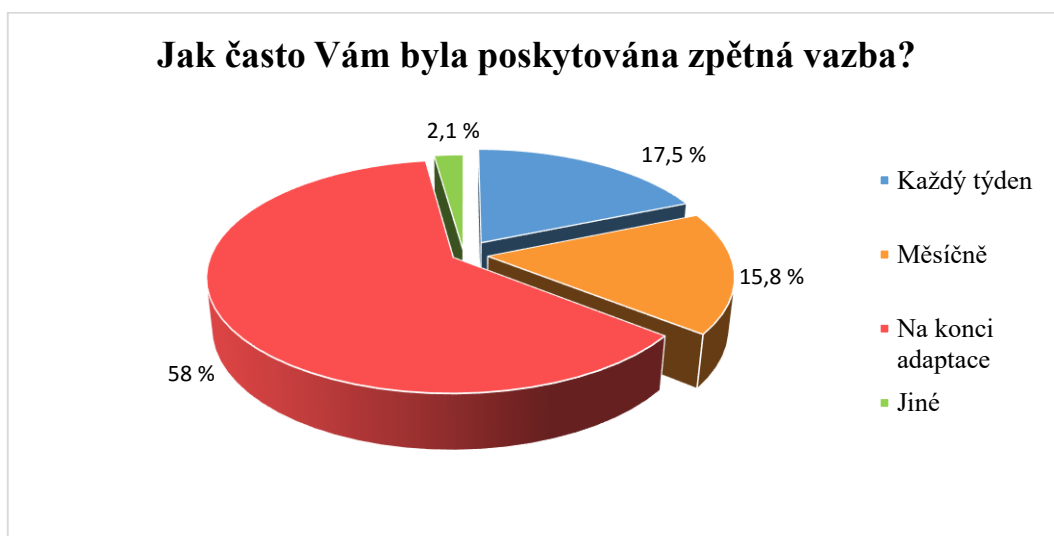


**Interpretace výsledků:** Nejvíce dotázaných 42,8 % (27 respondentů) využilo možnost spíše ano, 31,7 % (20 respondentů) využilo možnost rozhodně ano, možnost spíše ne využilo 19,1 % (12 respondentů) a možnost rozhodně ne využilo 6,4 % (4 respondenti).

#### **Otázka č. 17 Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba od mentora?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak často poskytoval přidělený mentor novým zaměstnancům zpětnou vazbu. Zda každý týden, měsíčně nebo až na konci adaptačního procesu. V případě záporné odpovědi u otázky č. 16 byli respondenti vyzváni, aby neodpovídali.

Graf 5.19 Jak často mentor poskytoval zpětnou vazbu?

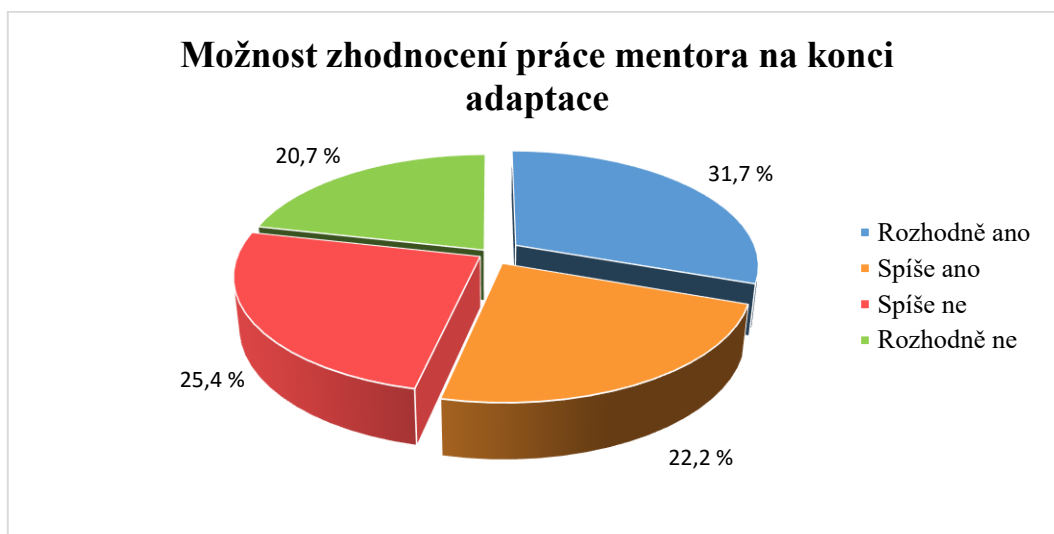


**Interpretace výsledků:** 17,5 % (11 respondentů) odpovědělo, že zpětnou vazbu jim mentor v průběhu adaptace poskytoval každý týden, měsíčně byla zpětná vazba poskytována 15,8 % (10 respondentům), nejvíce dotázaných odpovědělo, že zpětná vazba jim byla poskytnuta až na konci adaptace, a to 58 % (37 respondentů), 1 respondent využil možnost „Jiné“ a odpověděl, že zpětná vazba mu byla poskytována průběžně a 4 respondenti u této otázky neodpovídali.

#### Otázka č. 18 Měl/a jste možnost zhodnotit práci mentora na konci adaptace?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda měli zaměstnanci Krajského úřadu MS kraje možnost zhodnotit práci mentora na konci jejich adaptačního procesu.

Graf 5.20 Možnost zhodnotit práci mentora na konci adaptace

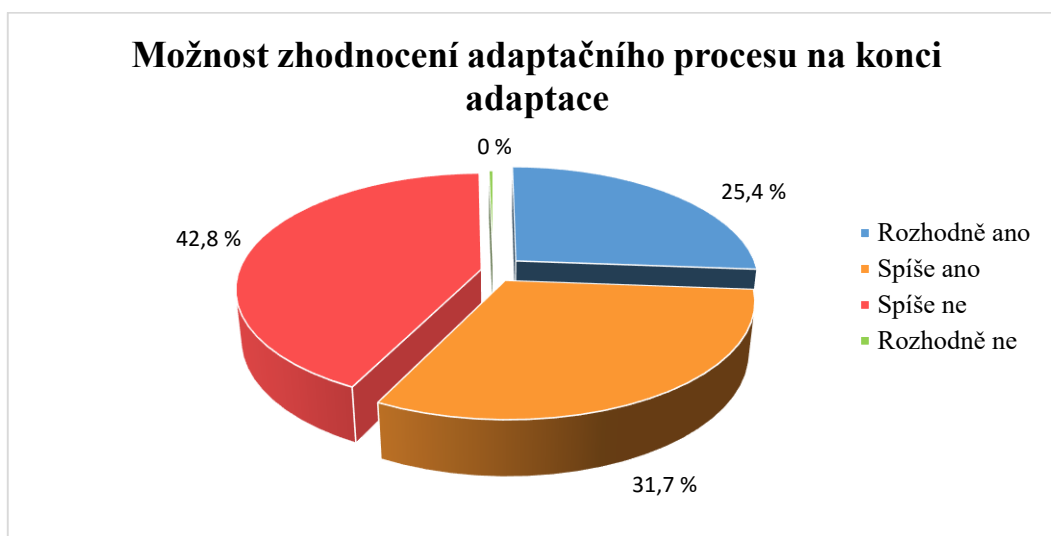


**Interpretace výsledků:** U této otázky se odpovědi respondentů velmi lišily, což může být dáno odlišným přístupem vedoucích zaměstnanců a jejich zájmem o zhodnocení kvality práce mentora. Možnost rozhodně ano využilo 31,7 % (20 respondentů), možnost spíše ano využilo 22,2 % (14 respondentů), možnost spíše ne využilo 25,4 % (16 respondentů) a možnost rozhodně ne využilo 20,7 % (13 respondentů).

**Otázka č. 19 Měl/a jste možnost zhodnotit průběh adaptačního procesu na konci adaptace?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda měli zaměstnanci možnost zhodnotit průběh adaptačního procesu po absolvování adaptace.

Graf 5.21 Možnost zhodnocení průběhu adaptace na konci adaptačního procesu

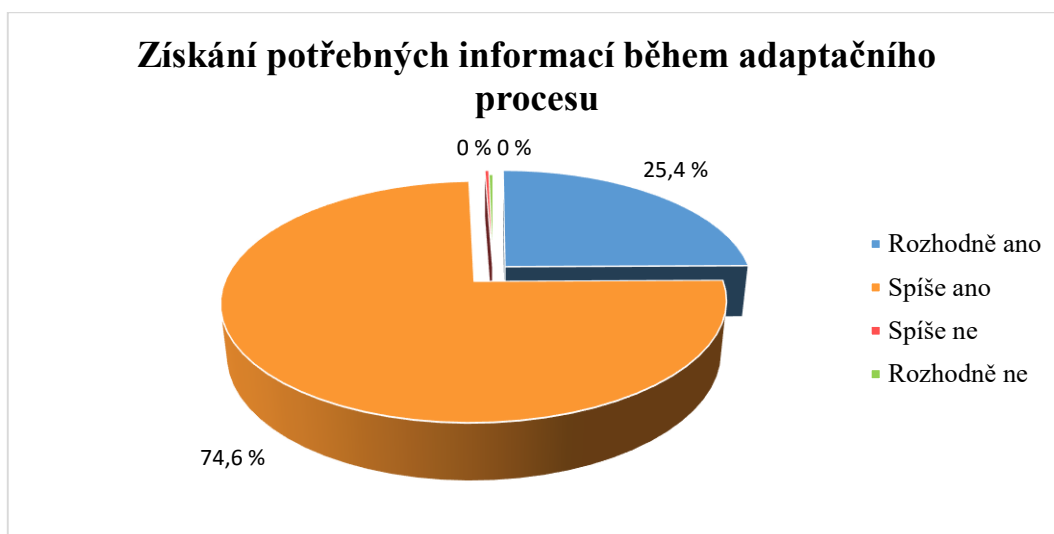


**Interpretace výsledků:** Největší procento dotázaných 42,8 % (27 respondentů) využilo možnost spíše ne u otázky týkající se zhodnocení adaptačního procesu na konci adaptace, 25,4 % (16 respondentů) využilo možnost rozhodně ano, 31,7 % (20 respondentů) využilo možnost spíše ano, možnost rozhodně ne nevyužil ani jeden z dotázaných.

**Otázka č. 20 Získal/a jste během adaptačního procesu všechny informace potřebné pro vykonávání Vaší pracovní pozice?**

Tato otázka měla zjistit, zda zaměstnanci získali během adaptačního procesu všechny informace, které potřebovali pro výkon jejich pracovní pozice.

Graf 5.22 Získání všech potřebných informací během adaptačního procesu

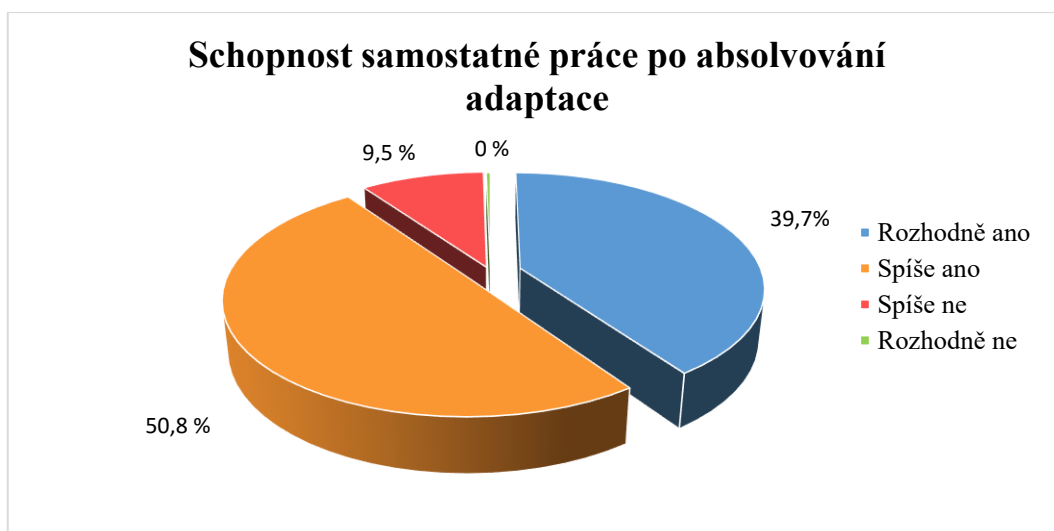


**Interpretace výsledků:** U této otázky respondenti využili pouze dvě z nabízených čtyř možností odpovědí. Většina respondentů využila možnost spíše ano, a to 74,6 % (47 respondentů), zbytek dotázaných využil možnost rozhodně ano, a to 25,4 % (16 respondentů).

**Otázka č. 22 Byli jste schopni samostatné práce po absolvování adaptačního procesu?**

Cílem otázky bylo zjistit efektivitu adaptačního procesu, tedy zda jsou schopni zaměstnanci samostatné práce po absolvování adaptačního procesu.

Graf 5.23 Schopnost samostatné práce po absolvování adaptace



**Interpretace výsledků:** Největší část respondentů odpověděla na otázku týkající se schopnosti samostatné práce po absolvování adaptačního procesu spíše ano, a to 50,8 % (32 respondentů), možnost rozhodně ano využilo 39,7 % (25 respondentů), možnost spíše ne využilo 9,5 % (6 respondentů) a možnost rozhodně ne nevyužil žádný z respondentů.

**Otázka č. 22 Máte nějaké konkrétní doporučení, jak zefektivnit výběrový a adaptační proces zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje?**

Tato otázka byla otevřená. Zaměstnanci se zde mohli vyjádřit k tomu, jak by zlepšili proces výběru a adaptace zaměstnanců krajského úřadu. Na tuto otázku odpověděli 2 respondenti. Návrh prvního z respondentů byl lépe určit osobu mentora, tak aby to byl člověk vykonávající podobnou práci. Druhý z respondentů navrhoval zavést postupy, které by nováčka naváděly, co dělat tak, aby případně nekopíroval chyby kolegů.

### **5.3.2 Zhodnocení dotazníkového šetření**

Po vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření je patrné, že proces výběru a adaptace zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje je dobře propracovaný a zavedený. U žádné z otázek týkajících se výběru zaměstnanců nebyla zaznamenána nespokojenost respondentů se současným procesem výběru zaměstnanců. Respondenti hodnotili připravenost členů výběrové komise, prostor pro jejich dotazy i atmosféru výběrového řízení většinou kladně. Mezi nejčastější metodu výběru, kterou respondenti absolvovali, patřil výběrový rozhovor (89 % respondentů), který je nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců Krajského úřadu.

Ani u otázek týkajících se procesu adaptace zaměstnanců nelze říci, že byla zaznamenána nespokojenost zaměstnanců s tímto procesem, ale je zde určitě prostor pro doporučení, která by vedla ke zlepšení procesu adaptace. Respondenti odpověděli, že během procesu adaptace získali všechny potřebné informace potřebné k výkonu jejich práce, při zapracování jim byl přidělen mentor, se kterým byli respondenti většinou spokojeni, nespokojeno bylo pouze 6,3 % respondentů.



U otázky týkající se toho, zda respondenti na začátku adaptace obdrželi adaptační plán, sice většina respondentů odpověděla ano, a to 71 % respondentů, ale ostatní respondenti tedy 29 % adaptační plán vůbec neobdrželi. Je důležité, aby proces adaptace probíhal systematicky a plánovitě. Nemělo by se stávat, že někteří respondenti svůj adaptační plán vůbec neobdrží. Odpovědi respondentů na otázku týkající se možnosti zhodnocení práce mentora na konci adaptace se také velmi lišily, což může být způsobeno nesystematickou prací jednotlivých mentorů, kdy někteří mentoři umožní zaměstnancům zhodnotit jejich práci na konci adaptace a někteří to naopak zaměstnancům neumožní či odlišným přístupem vedoucích zaměstnanců a jejich zájmem o zhodnocení kvality práce mentora. Nedostatky v procesu adaptace se týkaly také pravidelnosti poskytování zpětné vazby v průběhu adaptačního procesu. Značnému množství respondentů byla totiž zpětná vazba poskytnuta až na konci adaptace (60 % respondentů).

## 6 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje jsou v této kapitole stanoveny návrhy a doporučení, které by mohly stávající procesy výběru a adaptace zaměstnanců zlepšit.

### 6.1 Návrhy a doporučení pro proces výběru zaměstnanců

#### Assessment centrum

Současný systém výběru zaměstnanců na krajském úřadě má svůj řád, plně odpovídá zákonu o úřednících a lze podle něj spolehlivě vybírat zaměstnance na řadu pracovních míst v rámci krajského úřadu. Zavedení nových metod výběru by však mohlo tento systém zkvalitnit. Výběr zaměstnanců pomocí výběrového pohovoru je bezesporu efektivní a objektivní metodou. Assessment centrum je však v poslední době stále častěji využívaná metoda výběru zaměstnanců. Přínosem assessment centra by bylo snížení rizika špatné volby mezi kandidáty, poznání osobnostních profilů uchazečů a jejich reakce na různé situace, zhodnocení týmového ducha uchazečů a zmapování manažerských schopností uchazečů. V případě, že je AC kvalitně připraveno má oproti jiným metodám výběru zaměstnanců vyšší validitu, a to především proto, že každá kompetence uchazeče je během AC pozorována vícekrát. Na druhé straně je ovšem vysoká náročnost přípravy a realizace assessment centra a k nevýhodám patří také omezená kapacita uchazečů.

Tato metoda je vhodná jen pro výběr zaměstnanců na určitá pracovní místa. Assessment centrum by bylo vhodné na Krajském úřadě MS kraje využít zejména na pozice, na kterých jsou vyžadovány dobré komunikační a řídicí schopnosti, schopnost rozhodování a vedení podřízených, apod. Proto by bylo vhodné na krajském úřadě zařadit AC pro výběr zaměstnanců především na pozice vedoucích odborů, vedoucích oddělení nebo projektových manažerů. Nebylo by účinné pomocí assessment centra vybírat zaměstnance na pozice jako je například mzdová účetní či finanční referent.

Při výběru hodnotitelů, kteří se budou assessment centra účastnit, je nutné vycházet ze zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Mezi hodnotiteli tedy musí být členové výběrové komise, kterou stanoví

ředitel krajského úřadu. Jak již bylo zmíněno, výběrová komise je většinou 4 členná. Zastoupen je vždy vedoucí příslušného odboru, vedoucí oddělení, zástupce odboru kancelář ředitele krajského úřadu a další člen, jehož práce je podobná povaze obsazovaného pracovního místa.

Účastníci by měli být v rámci assessment centra hodnoceni skupinou vyškolených odborníků. Proto je nutné nejprve zaměstnance Krajského úřadu MS kraje doškolit, aby byli schopni s touto metodou pracovat. Samozřejmě není nutné školit všechny zaměstnance úřadu, ale pouze ty, kteří se na výběru nových zaměstnanců podílejí. Především tedy vedoucí odborů a zástupce odboru kanceláře ředitele krajského úřadu. Při realizaci AC je nutná také přítomnost moderátora. Tuto roli by mohli vykonávat zaměstnanci personálního oddělení, kteří by byli proškoleni, jak vést assessment centrum. Také by mohli dále vést ostatní účastníky výběrové komise, aby hodnocení probíhalo jednotně.

Proškolení zaměstnanců na novou metodu výběru je značnou investicí. V případě, že by Krajský úřad MS kraje chtěl snížit náklady na toto vzdělávání, bylo by vhodné prvotně důkladně proškolit zaměstnance personálního oddělení, kteří by v rámci AC vykonávali roli moderátorů. Proškolení zaměstnanci by poté měli na starost přípravu a realizaci AC a mohli by ostatním členům výběrové komise předvést, jak AC vést. Například firma ICT Pro s.r.o. pořádá kurzy zaměřené na vzdělávání a přípravu osob, které povedou assessment centrum. Bylo by tedy vhodné proškolit vedoucího personálního oddělení a jeho zástupce, kteří budou mít AC na starost. Cena kurzu na jednu osobu je 8 591 Kč, náklady na proškolení 2 zaměstnanců činí 17 182 Kč. Je zde také možnost nechat si assessment centrum vytvořit externí specializovanou agenturou. Cena se pohybuje od 27 000 Kč až po 48 000 Kč včetně DPH podle jednotlivých firem, které AC zajišťují a také podle náročnosti na přípravu.

Méně nákladné je proškolit zaměstnance na novou metodu AC, vytvoření celého assessment centra specializovanou agenturou je mnohem nákladnější, avšak časově méně náročné pro zaměstnance personálního oddělení. Záleží tak na krajském úřadě, jak by přistoupil k přípravě AC.

Vytvoření assessment centra by bylo ze začátku nákladné, ale po čase by jistě došlo k úsporám, a to jak finančním tak časovým. Členové výběrové komise by se účastnili jenom jednoho AC a ne celé řady individuálních výběrových rozhovorů. Jelikož se jedná

o přesnější metodu výběru zaměstnanců, ušetřily by se také náklady vzniklé přijetím nevhodného uchazeče. Zavedení metody assessment centra do výběrového řízení na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje by přispělo ke zkvalitnění současného systému výběru zaměstnanců. Pomocí AC by se podařilo najít zaměstnance, kteří jsou odborníky ve svém oboru a také se hodí svými povahovými a osobnostními rysy do systému práce ve veřejné správě. Výběr zaměstnanců pomocí výběrových pohovorů vedených výběrovou komisí by zůstal pro obsazování ostatních pracovních pozic zachován.

### **Poskytování zpětné vazby uchazečům**

Nedostatkem je také neposkytování zpětné vazby uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení. Neposkytováním zpětné vazby uchazečům hrozí ztráta kvalitních uchazečů, poškození pověsti či možný zájem nekvalitních uchazečů. Všichni uchazeči jsou vyrozuměni o výsledku výběrového řízení. Což znamená, že obdrží zprávu, že byl vybrán jiný uchazeč. Už ale neví, co udělali špatně, proč byl vybrán někdo jiný, v čem byl lepší než oni, v čem se zlepšit. Je jasné, že pokud se výběrového řízení účastní 30 až 40 uchazečů, není v silách personálního oddělení krajského úřadu každému sdělit, proč neuspěl.

Jsou zde však také uchazeči, kteří se účastnili výběrového řízení z vnitřních zdrojů, tedy zaměstnanci krajského úřadu. Tato malá skupina uchazečů by si toto vysvětlení určitě zasloužila. V případě, že se do výběrového řízení přihlásí stávající zaměstnanec a neuspěje, není stanoven žádný postup, na jehož základě by mu někdo poskytl zpětnou vazbu, vysvětlil mu, proč zrovna on neuspěl, byť měl dobré předpoklady toto výběrové řízení vyhrát.

Bylo by proto vhodné informovat alespoň stávající zaměstnance krajského úřadu o tom, proč neuspěli u výběrového řízení. Tuto službu by stávající zaměstnanci určitě ocenili. Tím, že bude na krajském úřadě poskytována zpětná vazba uchazečům, zvýší se určitě spokojenost uchazečů s výběrem zaměstnanců a také hodnota a image krajského úřadu v očích uchazečů.

## **6.2 Návrhy a doporučení pro proces adaptace zaměstnanců**

### **Pravidelnější poskytování zpětné vazby v průběhu adaptačního procesu**

Zkušební doba je obdobím, kdy má organizace, popřípadě vedoucí jednotlivého útvaru či oddělení jedinečnou možnost více se dozvědět nejen o znalostech, schopnostech a zkušenostech nově přijímaných zaměstnanců, ale i o jejich motivaci a postojích k práci. Podmínkou toho je průběžné poskytování zpětné vazby novému zaměstnanci. Zpětná vazba je velmi důležitá nejen pro nového zaměstnance, ale také pro jeho nadřízeného. V průběhu adaptační doby by mělo být hodnocení provedeno několikrát. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většině (60 %) respondentů byla zpětná vazba od mentora poskytnuta až na konci adaptačního procesu. Někteří respondenti naopak uvedli, že jim zpětná vazba byla poskytována mnohem častěji než až na konci adaptace. Záleží tak na osobě mentora, jak se k poskytování zpětné vazby nově příchozím zaměstnancům postaví.

Pravidelnější hodnocení výkonu nových zaměstnanců a poskytování zpětné vazby v průběhu adaptačního procesu může pomoci urychlit proces adaptace nového zaměstnance. Adaptace nových zaměstnanců na krajském úřadě trvá nejčastěji v rozmezí 2 až 4 měsíců. Bylo by vhodné zpětnou vazbu poskytnout v průběhu adaptace alespoň dvakrát. Zpětná vazba by mohla být poskytována vždy po ukončení jednoho měsíce adaptace, tedy každý měsíc by zaměstnanec obdržel zpětnou vazbu od svého mentora, jak si vede v průběhu adaptačního procesu. Návrh hodnotící formuláře je uveden v Příloze 4. Na konci adaptace by pak bylo vhodné poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu za celé období adaptačního procesu.

Je vhodné, aby v průběhu celé adaptace nového zaměstnance pravidelně probíhaly zpětnovazební rozhovory mezi mentorem a zaměstnancem. Mentor zaměstnanci může sdělit, v jaké oblasti se má zaměstnanec dále zlepšovat, zda zvládá plnit požadované pracovní úkoly, co mu nejde nebo ho naopak pochválit za dobře odváděnou práci, což zaměstnance jistě bude motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu a rychlejšímu začlenění se do organizace.

## **Zhodnocení adaptačního procesu**

Důležitou součástí adaptačního procesu je také zhodnocení jeho průběhu na konci adaptace. Zde se může vyjádřit mentor nebo vedoucí zaměstnance o tom, jak je s novým zaměstnancem spokojen, zda plní všechny přidělené úkoly, apod. Pro organizaci by však mělo být důležité také zhodnocení adaptačního procesu z pohledu zaměstnance, tedy to jak byl po dobu adaptačního procesu spokojen s prací mentora, zda se mu mentor dostatečně věnoval, zda probíhal adaptační proces podle přiděleného adaptačního plánu, apod.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 42,5 % respondentů nemělo možnost zhodnotit průběh adaptačního procesu na konci adaptace. Proto je vhodné zavést zhodnocení průběhu adaptačního procesu, kde se mohou noví zaměstnanci vyjádřit, k tomu jak jejich adaptační proces probíhal a zda s ním byli spokojeni. K tomu by mohl sloužit hodnotící rozhovor, který by probíhal mezi novým zaměstnancem a jeho vedoucím. Rozhovor na konci adaptačního procesu může být shodný s ukončením zkušební doby.

Zavedení zhodnocení průběhu adaptačního procesu na konci adaptace by mohlo vést ke zkvalitnění procesu adaptace, k větší spokojenosti zaměstnanců s prací mentora a k rychlejšímu zapracování nových zaměstnanců v budoucnu.

S tímto návrhem souvisí také návrh na zkvalitnění služeb mentora. Každému novému zaměstnanci je na Krajském úřadě MS kraje při zapracování přidělen mentor. Je však důležité, aby mentor odváděl kvalitní práci a aby se služby jednotlivých mentorů příliš nelišily. Například 29 % respondentů nebyl poskytnut adaptační plán, dále 25,6 % respondentů nezískalo zpětnou vazbu od mentora a téměř 47 % respondentů nemělo možnost zhodnotit práci mentora na konci adaptačního procesu.

Bylo by vhodné, aby jednotliví mentoři postupovali stejným způsobem u každého nového zaměstnance, aby se tak vyloučily chyby či opomenutí některých skutečností. Vhodné by bylo, aby práce každého mentora byla na konci adaptace zhodnocena, čímž by se dalo do budoucna předejít nekvalitní práci mentorů. Možnost zhodnotit práci mentora na konci adaptace nemělo 46,5 % respondentů, což je téměř polovina dotázaných. Zde by bylo vhodné zavést hodnotící rozhovor či dotazník pro nové zaměstnance týkající

se spokojenosti s prací mentora a zhodnocení práce mentora za celou dobu adaptace. Návrh hodnotícího formuláře je uveden v Příloze 5.

Důležité je také správně určit osobu mentora, která bude přidělena novému zaměstnanci. V otevřené otázce týkající se konkrétních návrhů na zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců se jeden zaměstnanec vyjádřil, že by bylo vhodné, aby mentor vykonával podobnou práci a rozuměl tak problematice, se kterou se nový zaměstnanec seznamuje a denně potýká. Zkvalitnění služeb jednotlivých mentorů by mohlo vést k rychlejší adaptaci nových zaměstnanců.

## 7 Závěr

Výběr a adaptace zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností, protože náležitě vybraní zaměstnanci, kteří jsou schopni se v organizaci rychle adaptovat, zabezpečují její výkonnost. Výběr a adaptace nového zaměstnance není pro organizaci vždy jednoduchým procesem a proto je vhodné usilovat o koordinaci v oblasti těchto činností tak, aby bylo přínosem jak pro samotnou organizaci, tak následně i pro jejího nového zaměstnance.

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací část. Ve druhé kapitole je popsána metodika a metody zpracování diplomové práce. Ve třetí kapitole jsou popsány teoretická východiska související s problematikou výběru a adaptace zaměstnanců. Ve čtvrté kapitole je představena konkrétní organizace, kterou je Krajský úřad Moravskoslezského kraje.

V páté aplikačně-ověřovací části jsou popsány současné procesy výběru a adaptace zaměstnanců krajského úřadu. Následně je v této části práce proces výběru a adaptace zaměstnanců analyzován pomocí dotazníkového šetření. Šestá kapitola je věnována závěrečným návrhům a doporučením ke zlepšení procesů výběru a adaptace zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Návrhy a doporučení se týkaly zavedení assessment centra jako metody výběru nových zaměstnanců, poskytování zpětné vazby uchazečům o nové pracovní místo, pravidelnější poskytování zpětné vazby v průběhu adaptace, zhodnocení adaptačního procesu a zkvalitnění služeb mentora.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat procesy výběru a adaptace zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců. Bylo zjištěno, že stávající procesy výběru a adaptace zaměstnanců jsou na relativně vysoké úrovni, avšak navrhovanými doporučeními by se tyto procesy mohly ještě zlepšit.



## Seznam použité literatury

### Odborné publikace, knihy

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
5. BYARS, Lloyd L and Leslie W RUE. *Human resource management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 0073530557.
6. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: SOET, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
9. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
10. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4 vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

14. MATHIS, Robert L and John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2008. ISBN 0324542755.
15. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
16. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
17. STEWART, L. Greg and Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.
18. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
19. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
20. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

### **Internetové zdroje**

21. Organizační struktura úřadu *Moravskoslezský kraj* [online]. 2016 [2. 1. 2016]. Dostupné z: [http://www.msk.cz/verejna\\_sprava/urad.html](http://www.msk.cz/verejna_sprava/urad.html)
22. Zákon č. 129/2000 Sb., *o krajích (krajské zřízení)* [online]. 2016 [1. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/200-129>
23. Zákon č. 131/2000 Sb., *o hlavním městě Praze* [online]. 2016 [1. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/200-131>
24. Zákon č. 312/2002 Sb., *o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů Praze* [online]. 2016 [1. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

## **Seznam zkratk**

AC – Assessment centrum

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR – Česká republika

MS – Moravskoslezský


PO – Požární ochrana

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016

.....

Bc. Hana Haščáková

## **Seznam obrázků**

Obr. 3.1 Proces výběru zaměstnanců

Obr. 3.2 Průběh Assessment centra

Obr. 3.3 Postup manažera při řízení adaptace nového zaměstnance

Obr. 5.1 Struktura adaptačního procesu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje

## **Seznam tabulek**

Tab. 4.1 Počty zaměstnanců na jednotlivých odborech

Tab. 5.1 Na jakém odboru pracujete?

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Organizační struktura Krajského úřadu Moravskoslezského kraje

Příloha 2 Dotazník

Příloha 3 Kontingenční tabulky

Příloha 4 Vyhodnocení adaptačního procesu

Příloha 5 Formulář pro hodnocení práce mentora

# **Přílohy**

Příloha 1 Organizační struktura Krajského úřadu Moravskoslezského kraje

## **Vnitřní organizační struktura Krajského úřadu Moravskoslezského kraje**

V čele Krajského úřadu MS kraje stojí ředitel, dále se úřad člení na:

### **Odbor kancelář hejtmana kraje**

- Oddělení mezinárodních vztahů
- Oddělení vnějších a vnitřních vztahů
- Oddělení pro krizové řízení
- Oddělení činností sekretariátů

### **Odbor kancelář ředitele krajského úřadu**

- Oddělení personální
- Oddělení veřejných zakázek
- Oddělení služeb a údržby
- Oddělení autodopravy

### **Odbor podpory korporátního řízení a kontroly**

- Oddělení podpory korporátního řízení
- Oddělení kontroly příspěvkových organizací
- Oddělení přezkoumání hospodaření územních celků
- Oddělení stížností a kontroly veřejné finanční podpory

### **Odbor právní a organizační**

- Oddělení právní
- Oddělení legislativní a organizační

### **Odbor informatiky**

- Oddělení správy sítí a výpočetní techniky
- Oddělení správy databází a aplikací
- Oddělení správy GIS a projektů

### **Odbor vnitra a krajský živnostenský úřad**

- Oddělení státního občanství a matrik
- Oddělení správních činností a krajský živnostenský úřad
- Oddělení spisové služby

### **Odbor investiční a majetkový**

- Oddělení investiční
- Oddělení majetkové

### **Odbor financí**

- Oddělení rozpočtu
- Oddělení financování a státní pokladny
- Oddělení účetnictví a metodiky

### **Odbor zdravotnictví**

- Oddělení zdravotní správy
- Oddělení řízení organizací a zdravotní péče

### **Odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury**

- Oddělení územního plánování
- Oddělení stavebního řádu
- Oddělení kultury a památkové péče

### **Odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu**

- Oddělení regionálního rozvoje
- Oddělení strukturálních fondů
- Oddělení cestovního ruchu

### **Odbor životního prostředí a zemědělství**

- Oddělení vodního hospodářství
- Oddělení ochrany ovzduší a integrované prevence
- Oddělení ochrany přírody a zemědělství
- Oddělení odpadového hospodářství
- Oddělení hodnocení vlivů na životní prostředí a lesního hospodářství



### **Odbor školství, mládeže a sportu**

- Oddělení správy škol
- Oddělení rozvoje vzdělávání
- Oddělení mládeže a sportu
- Oddělení přímých nákladů
- Oddělení financování škol

### **Odbor evropských projektů**

- Oddělení projektové kanceláře
- Oddělení neinvestičních projektů

### **Odbor sociálních věcí**

- Oddělení rozvoje sociálních služeb
- Oddělení sociální ochrany
- Oddělení ekonomické

### **Odbor dopravy**

- Oddělení dopravy
- Oddělení dopravně správních agend
- Oddělení silničního hospodářství

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 2 Dotazník

Vážené respondentky, vážení respondenti,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou 5. ročníku VŠB-TU Ostrava, Ekonomické fakulty oboru Management a tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity výhradně pro mou diplomovou práci, kterou píšete na téma „Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.“ U každé otázky prosím vyberte a označte právě jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

Za spolupráci a ochotu Vám předem děkuji.

Bc. Hana Haščáková

### **1. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce práce na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje?**

- ☐ úřad práce
- ☐ internet
- ☐ intranet Krajského úřadu
- ☐ od známé osoby
- ☐ jiné (uved'te).....

### **2. Které metody výběru jste absolvovali? (možnost více odpovědí)**

- ☐ výběrový rozhovor
- ☐ znalostní testy
- ☐ jazykové testy
- ☐ assessment centrum
- ☐ ukázky práce
- ☐ jiné (uved'te).....

**3. Byl Vám během výběrového řízení poskytnut prostor pro Vaše dotazy?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**4. Byly Vám během výběrového řízení kladeny diskriminační otázky?**

(např. náboženství, sexuální orientace, věk, děti, apod.)

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**5. Byla Vám během výběrového řízení představena pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**6. Byli členové výběrové komise dobře připraveni?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**7. Jak dlouho trvalo, než jste byli informováni o výsledcích výběrového řízení?**

- ☐ do týdne
- ☐ do 14 dnů
- ☐ do měsíce
- ☐ jiné (uveďte).....

**8. Jak byste hodnotil/a atmosféru během výběrového řízení?**

- ☐ přátelská
- ☐ neutrální
- ☐ stresující
- ☐ nepřátelská
- ☐ jiná (uveďte).....

**9. Jakým způsobem Vám byly poskytnuty informace o Krajském úřadě Moravskoslezského kraje? (možnost více odpovědí)**

- ☐ ústně
- ☐ prostřednictvím firemních informačních materiálů
- ☐ jiné (uveďte).....

**10. Myslíte si, že jste byl řádně představen/a kolegům/spolupracovníkům?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**11. Obdržel/a jste na začátku adaptace adaptační plán?**

- ☐ ano
- ☐ ne

**12. Probíhala adaptace podle přiděleného adaptačního plánu? (v případě záporné odpovědi u otázky č. 11 neodpovídejte)**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**13. Jak dlouho trval Váš adaptační proces?**

- ☐ méně než měsíc
- ☐ 1 – 2 měsíce
- ☐ 3 – 4 měsíce
- ☐ 5 – 6 měsíců
- ☐ déle

**14. Byl Vám při zapracování přidělen mentor, který Vám byl nápomocen a k dispozici pro jakékoli dotazy?**

- ☐ ano
- ☐ ne

**15. Byl/a jste spokojen/a s přiděleným mentorem?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**16. Byla Vám poskytnuta zpětná vazba od mentora v průběhu adaptace?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**17. Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba? (v případě záporné odpovědi záporné u otázky č. 16 neodpovídejte)**

- ☐ každý týden
- ☐ měsíčně
- ☐ na konci adaptace
- ☐ jiné

**18. Měl/a jste možnost zhodnotit práci mentora na konci adaptace?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**19. Získal/a jste během adaptačního procesu všechny informace potřebné pro vykonávání Vaší pracovní pozice?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**20. Měl/a jste možnost zhodnotit průběh adaptačního procesu na konci adaptace?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**21. Byli jste schopni samostatné práce po absolvování adaptačního procesu?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**22. Máte nějaké konkrétní doporučení, jak zefektivnit výběrový a adaptační proces zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje.**

**23. Vaše pohlaví?**

- ☐ žena
- ☐ muž

**24. Dosažené vzdělání?**

- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

**25. Na jakém odboru pracujete?**

- ☐ odbor kanceláře hejtmana kraje
- ☐ odbor kanceláře ředitele krajského úřadu
- ☐ odbor podpory korporátního řízení a kontroly
- ☐ odbor právní a organizační
- ☐ odbor informatiky
- ☐ odbor vnitra a krajský živnostenský úřad
- ☐ odbor investiční a majetkový
- ☐ odbor finanční
- ☐ odbor zdravotnictví
- ☐ odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury
- ☐ odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu
- ☐ odbor životního prostředí a zemědělství
- ☐ odbor školství, mládeže a sportu
- ☐ odbor evropských projektů
- ☐ odbor sociálních věcí
- ☐ odbor dopravy

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 5 Kontingenční tabulky

Členění odpovědí dle pohlaví respondentů:

Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce práce na Krajském úřadě MS kraje?						
	úřad práce	internet	intranet úřadu	od známé osoby	jiné	celkem
ženy	0	30	8	7	0	45
muži	0	8	5	5	0	18
celkem	0	38	13	12	0	63
Otázka č. 2 Které metody výběrového řízení jste absolvoval/a?						
	výběrový rozhovor	znalostní testy	jazykové testy	ukázky práce	assessment centrum	celkem
ženy	46	15	4	0	0	65
muži	13	4	4	0	0	21
celkem	59	19	8	0	0	86
Otázka č. 3 Byl Vám během výběrového řízení poskytnut prostor pro Vaše dotazy?						
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem	
ženy	2	18	6	0	26	
muži	4	11	0	0	15	
celkem	6	29	6	0	41	
Otázka č. 4 Byly Vám během výběrového řízení kladeny diskriminační otázky?						
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem	
ženy	0	6	6	33	45	
muži	0	0	3	15	18	
celkem	0	6	9	48	63	
Otázka č. 5 Byla Vám během výběrového řízení představena pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a?						
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem	
ženy	19	25	1	0	45	
muži	3	12	3	0	18	
celkem	22	37	4	0	63	
Otázka č. 6 Byli členové výběrové komise dobře připraveni?						
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem	
ženy	22	23	0	0	45	
muži	4	14	0	0	18	
celkem	26	37	0	0	63	
Otázka č. 7 Jak dlouho trvalo, než jste byli informováni o výsledcích výběrového řízení?						
	do týdne	do 14 dnů	do měsíce	jiné	celkem	
ženy	10	23	11	0	45	
muži	6	5	8	0	18	
celkem	16	28	19	0	63	



Otázka č. 8 Jak byste hodnotil/a atmosféru během výběrového řízení?

	přátelská	neutrální	stresující	nepřátelská	jiné	celkem
ženy	24	14	7	0	0	45
muži	15	2	1	0	0	18
celkem	39	16	8	0	0	63

Otázka č. 9 Jakým způsobem Vám byly poskytnuty informace o Krajském úřadě MS kraje?

	ústně	prostřednictvím firemních materiálů	jiné	celkem
ženy	32	18	5	55
muži	23	9	1	33
celkem	55	27	6	88

Otázka č. 10 Myslíte si, že jste byl řádně představen/a kolegům/spolupracovníkům?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
ženy	11	21	13	0	45
muži	6	11	1	0	18
celkem	17	32	14	0	63

Otázka č. 11 Obdrželi jste na začátku adaptace adaptační plán?

	ano	ne	celkem
ženy	34	11	45
muži	11	7	18
celkem	45	18	63

Otázka č. 12 Probíhala adaptace podle přiděleného adaptačního plánu?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
ženy	2	18	6	0	26
muži	4	11	0	0	15
celkem	6	29	6	0	41

Otázka č. 13 Jak dlouho trval Váš adaptační proces?

	méně než měsíc	1 – 2 měsíce	3 – 4 měsíce	5 – 6 měsíců	celkem
ženy	2	17	24	0	45
muži	4	11	3	0	18
celkem	4	28	27	4	63

Otázka č. 14 Byl Vám při zapracování přidělen mentor, který Vám byl nápomocen a k dispozici?

	ano	ne	celkem
ženy	45	0	45
muži	18	0	18
celkem	63	0	63

Otázka č. 15 Byl/a jste spokojen/a s přiděleným mentorem?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
ženy	29	13	3	0	45
muži	6	11	1	0	18
celkem	35	24	4	0	63

Otázka č. 16 Byla Vám poskytnuta zpětná vazba od mentora v průběhu adaptace?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
ženy	17	14	10	4	45
muži	3	13	2	0	18
celkem	20	27	12	4	63

Otázka č. 17 Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba od mentora?

	každý týden	měsíčně	na konci adaptace	jiné	celkem
ženy	7	7	30	1	45
muži	5	4	9	0	18
celkem	12	11	39	1	63

Otázka č. 18 Měl/a jste možnost zhodnotit práci mentora na konci adaptace?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
ženy	17	6	11	11	45
muži	3	8	5	2	18
celkem	20	14	16	13	63

Otázka č. 19 Obdrželi jste na začátku adaptace adaptační plán?

	ano	ne	celkem
ženy	34	11	45
muži	11	7	18
celkem	45	18	63

Otázka č. 20 Měl/a jste možnost zhodnotit průběh adaptace na konci adaptačního procesu?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	Celkem
ženy	11	12	22	0	45
muži	5	8	5	0	18
celkem	16	20	27	0	63

Otázka č. 21 Byli jste schopni samostatné práce po absolvování adaptačního procesu?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
ženy	2	18	6	0	45
muži	4	11	0	0	18
celkem	25	32	6	0	63

Členění odpovědí dle pohlaví respondentů:

Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce práce na Krajském úřadě MS kraje?						
	úřad práce	internet	intranet úřadu	od známé osoby	jiné	celkem
vysokoškolské	0	37	18	5	0	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	0	1	1	1	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0	0
celkem	0	38	19	6	0	63
Otázka č. 2 Které metody výběru jste absolvoval/a?						
	výběrový rozhovor	znalostní testy	jazykové testy	ukázky práce	assessment centrum	celkem
vysokoškolské	56	17	8	0	0	81
vyšší odborné	0	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	3	2	0	0	0	5
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0	0
celkem	59	19	8	0	0	86
Otázka č. 3 Byl Vám během výběrového řízení poskytnut prostor pro Vaše dotazy?						
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem	
vysokoškolské	50	6	4	0	60	
vyšší odborné	0	0	0	0	0	
středoškolské s maturitou	1	2	0	0	3	
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0	
celkem	51	8	4	0	63	
Otázka č. 4 Byly Vám během výběrového řízení kladeny diskriminační otázky?						
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem	
vysokoškolské	0	4	8	48	60	
vyšší odborné	0	0	0	0	0	
středoškolské s maturitou	0	2	1	0	3	
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0	
celkem	0	6	9	48	63	
Otázka č. 5 Byla Vám během výběrového řízení představena pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a?						
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem	
vysokoškolské	20	36	4	0	60	
vyšší odborné	0	0	0	0	0	
středoškolské s maturitou	2	1	0	0	3	
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0	
celkem	22	37	4	0	63	

Otázka č. 6 Byli členové výběrové komise dobře připraveni?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
vysokoškolské	24	36	0	0	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	2	1	0	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	26	37	0	0	63

Otázka č. 7 Jak dlouho trvalo, než jste byli informováni o výsledcích výběrového řízení?

	do týdne	do 14 dnů	do měsíce	jiné	celkem
vysokoškolské	15	27	18	0	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	1	1	1	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	16	28	19	0	63

Otázka č. 8 Jak byste hodnotil/a atmosféru během výběrového řízení?

	přátelská	neutrální	stresující	nepřátelská	jiné	celkem
vysokoškolské	38	16	6	0	0	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	1	0	2	0	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0	0
celkem	39	16	0	0	0	63

Otázka č. 9 Jakým způsobem Vám byly poskytovány informace o Krajském úřadě MS kraje?

	ústně	prostřednictvím firemních materiálů	jiné	celkem
vysokoškolské	52	25	5	82
vyšší odborné	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	3	2	1	6
středoškolské bez maturity	0	0	0	0
celkem	55	27	6	88

Otázka č. 10 Myslíte si, že jste byl/a řádně představen/a kolegům/spolupracovníkům?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
vysokoškolské	17	31	12	0	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	0	1	2	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	17	32	14	0	63

Otázka č. 11 Obdrželi jste na začátku adaptace adaptační plán?

	ano	ne	celkem
vysokoškolské	45	17	60
vyšší odborné	0	0	0
středoškolské s maturitou	2	1	3
středoškolské bez maturity	0	0	0
celkem	47	18	63

Otázka č. 12 Probíhala adaptace podle přiděleného adaptačního plánu?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
vysokoškolské	5	32	6	0	43
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	1	1	0	0	2
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	6	33	6	0	45

Otázka č. 13 Jak dlouho trval Váš adaptační proces?

	méně než měsíc	1 – 2 měsíce	3 – 4 měsíce	5 – 6 měsíců	celkem
vysokoškolské	4	26	26	4	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	0	2	1	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	4	28	27	4	63

Otázka č. 14 Byl Vám při zapracování přidělen mentor, který Vám byl nápomocen a k dispozici?

	ano	ne	celkem
vysokoškolské	60	0	60
vyšší odborné	0	0	0
středoškolské s maturitou	3	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0
celkem	63	0	63

Otázka č. 15 Byl/a jste spokojen/a s přiděleným mentorem?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
vysokoškolské	34	22	4	0	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	1	2	0	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	35	24	4	0	63

Otázka č. 16 Byla Vám poskytnuta zpětná vazba od mentora v průběhu adaptace?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
vysokoškolské	19	26	11	4	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	1	1	1	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	20	27	12	4	63

Otázka č. 17 Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba od mentora?

	každý týden	měsíčně	na konci adaptace	jiné	celkem
vysokoškolské	11	11	37	1	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	1	0	2	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	12	11	39	0	63

Otázka č. 18 Měl/a jste možnost zhodnotit práci mentora na konci adaptace?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
vysokoškolské	19	13	15	13	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	1	1	1	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	20	14	16	13	63

Otázka č. 19 Získal/a jste během adaptačního procesu všechny informace potřebné pro vykonávání Vaší práce?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
vysokoškolské	14	46	0	0	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	2	1	0	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	16	47	0	0	63

Otázka č. 20 Měl/a jste možnost zhodnotit průběh adaptačního procesu na konci adaptace?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
vysokoškolské	16	18	26	0	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	0	2	1	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	16	20	27	0	63

Otázka č. 21 Byli jste schopni samostatné práce po absolvování adaptačního procesu?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
vysokoškolské	24	31	5	0	60
vyšší odborné	0	0	0	0	0
středoškolské s maturitou	1	1	1	0	3
středoškolské bez maturity	0	0	0	0	0
celkem	25	32	6	0	63

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Vyhodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocení adaptačního procesu	
Příjemní, jméno, titul:	Hodnotící období: od: do:
Pracovní místo:	
Mentor:	

Pomocí stupnice 1 – 5 (kde 1 je maximální kladné hodnocení a 5 je maximální záporné hodnocení) ohodnoťte tyto kritéria:

Hodnotící kritéria	Hodnocení	Poznámky
1. Přijímání pracovních úkolů	1 2 3 4 5	
2. Zvládnutí pracovních úkolů	1 2 3 4 5	
3. Samostatnost a pracovní nasazení	1 2 3 4 5	
4. Spolehlivost a odpovědnost	1 2 3 4 5	
5. Odborné porozumění	1 2 3 4 5	
6. Vztahy ke spolupracovníkům	1 2 3 4 5	
7. Úroveň spolupráce	1 2 3 4 5	
8. Komunikativnost	1 2 3 4 5	
9. Vztah k práci	1 2 3 4 5	
10. Porozumění legislativě	1 2 3 4 5	
11. Kvalita odváděné práce	1 2 3 4 5	
12. Ochota učit se	1 2 3 4 5	

Slovní komentář hodnotitele o průběhu a výsledcích adaptace:

Celkové vyhodnocení:

Doporučený rozvoj:

Vyjádření zaměstnance:

Podpisy:	Zaměstnanec:	Mentor:
Datum:	Přímý nadřízený:	

Zdroj: vlastní zpracování



## Hodnocení práce mentora

Jméno a příjmení mentora:.....

(Zakroužkujte variantu, která nejlépe vystihuje Váš názor: 1 – nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3 – tak napůl, 4 – spíše souhlasím, 5 – souhlasím)

### Vztah mezi mentorem a zaměstnancem

S mentorem bylo snadné navázat kontakt	1	2	3	4	5
Vztah s mentorem byl založen na důvěře	1	2	3	4	5
Ve vztahu s mentorem převládala vzájemná úcta a respekt	1	2	3	4	5

### Osobnost mentora

Mentor byl zkušeným odborníkem ve svém oboru	1	2	3	4	5
Mentor přistupoval k adaptaci zodpovědně	1	2	3	4	5
Mentor vždy aktivně naslouchal	1	2	3	4	5

### Styl vedení

Mentor mi byl k dispozici, když jsem potřeboval/a	1	2	3	4	5
Mentor mi ochotně vysvětlil problematické oblasti	1	2	3	4	5
Mentor mi poskytoval pravidelnou zpětnou vazbu	1	2	3	4	5

### Spolupráce s mentorem

Komunikace s mentorem byla snadná	1	2	3	4	5
Mentor byl vždy ochoten pomoci	1	2	3	4	5
S prací mentora jsem byl/a spokojen/a	1	2	3	4	5

### Postup mentora při adaptaci

Mentor mi poskytl potřebné materiály	1	2	3	4	5
Mentor mi poskytl adaptační plán	1	2	3	4	5
Mentor postupoval podle přiděleného adaptačního plánu	1	2	3	4	5

Celkové vyhodnocení spokojenosti s prací mentora:

.....  
.....

Máte nějaké konkrétní připomínky, názory či podněty?

.....  
.....

Zdroj: vlastní zpracování